

Los efectos de la Inteligencia Emocional en el Clima Organizacional The effects of Emotional Intelligence on the Organizational Climate

Dra. Heira Georgina Valdez Bocanegra¹, Diego Alberto Zepeda Guzmán¹, Dulce María Sánchez Pérez¹

¹Universidad de Guanajuato
hg.valdez@ugto.mx

Resumen

En el presente artículo se presentan los resultados obtenidos de una revisión teórica sobre los conceptos de Inteligencia Emocional, Clima Organizacional y la relación entre estos. A partir de una exhaustiva investigación, se define a la Inteligencia Emocional como un constructo psicológico que comprende diversos rasgos de personalidad que permiten reconocer reacciones y estados emocionales propios y afectivos, automotivación, regulación emocional, empatía y habilidades sociales para establecer vínculos con otros. Por su parte, el Clima Organizacional se define como la percepción psicológica y cognitiva que los empleados tienen de su ambiente laboral, así como la evaluación de este. Diversas investigaciones señalan que existe una relación significativa entre ambos conceptos, siendo que la Inteligencia Emocional promueve un Clima Organizacional positivo y estimula la productividad y la consecución de los objetivos establecidos por la organización, aunque existen otras investigaciones cuyos resultados resaltan el nulo vínculo entre ambas variables o la existencia de una relación inversa.

Palabras clave: clima organizacional; inteligencia emocional.

Introducción

La investigación alrededor de la Inteligencia Emocional se ha incrementado en los últimos años, especialmente en su aplicación o vínculo con otras variables y entornos específicos. Así pues, la aplicación de este constructo al contexto laboral puede observarse en un primer acercamiento a través de las palabras de Tirado-Vides y sus colaboradores (2020), quienes plantean que los empleados de una organización con niveles adecuados de Inteligencia Emocional tienen la capacidad *"de llevar a su equipo de trabajo a los más altos niveles de producción; de lo contrario, se asume el riesgo de que los colaboradores adopten posturas apáticas y poco productivas para la empresa u organización"* (p. 442). Sin embargo, al ser este un constructo reciente y que ha comenzado a ser estudiado en diversos contextos, el ambiente organizacional resulta ser entonces un campo de investigación prometedor y susceptible de ser estudiado.

Por su parte, el estudio del Clima Organizacional se enfoca en examinar cómo los empleados reaccionan y experimentan su entorno laboral (Schneider y Barbera, 2014). Mediante el análisis del clima organizacional, podemos descubrir las opiniones y percepciones de los trabajadores acerca de los entornos laborales, los cuales se construyen frecuentemente a partir de emociones (Tintaru et al., 2021). Adicionalmente, Iglesias y Torres (2018) y Vilorio et al. (2016) señalan que el clima organizacional desempeña un papel fundamental en los procesos organizacionales relacionados con el cambio, la gestión y la innovación. En efecto, el entorno en el que los colaboradores se desarrollan y su percepción acerca del ambiente laboral son de gran importancia para mantener un nivel de rendimiento laboral adecuado.

Inteligencia Emocional

Para comenzar con la conceptualización de la Inteligencia Emocional, es medular retomar los trabajos de Salovey y Mayer (1990), quienes definieron por primera vez este concepto como *"la capacidad de un individuo para monitorear los sentimientos y emociones propios y de los demás, para discriminar entre ellos y usar esta información para guiar el pensamiento y las acciones de uno"* (p. 189).

A partir de estas pioneras aportaciones, el concepto de Inteligencia Emocional puede comprenderse, como la definen Pitafi et al. (2018), como la capacidad que tienen las personas para percibir y controlar sus sentimientos, teniendo como base cinco atributos básicos que se enuncian y explican a continuación:

1. **Autoconciencia**, se refiere a la capacidad de conocer las propias fortalezas, áreas de oportunidad, motivaciones, valores y la forma en que estas características influyen en las otras personas; a través de este atributo de autoconciencia se ven validadas la autoconfianza y la construcción crítica (Rezvani et al., 2016; De Jong et al., 2016);
2. **Autorregulación**, este atributo permite a las personas gestionar y redirigir las reacciones emocionales disruptivas con el fin de promover la acción razonada, es decir, una acción más coherente con las motivaciones propias de la persona y conduciendo a la persona hacia emociones placenteras (Zhang et al., 2018);
3. **Motivación**, es un atributo que debe alcanzarse y en las personas emocionalmente inteligentes se expresa a través de la pasión que se tiene con el trabajo, así como de una tendencia a aceptar los cambios e interpretarlos como oportunidades (Khosravi et al., 2020);
4. **Empatía**, permite al individuo entender cómo es que las interacciones sociales pueden afectar a los participantes de esta dinámica, específicamente se refiere al reconocimiento y comprensión de las emociones ajenas con el fin de utilizar esta información en situaciones sociales (Macht et al., 2019);
5. **Habilidades sociales**, la capacidad de poder concientizar a las demás personas acerca de sus emociones para poder establecer vínculos y comunicarse a través del lenguaje verbal y no verbal, con interés genuino y escucha activa (Suwandana, 2019).

Asimismo, la Inteligencia Emocional puede definirse esencialmente como el uso eficiente de la información emocional para la consecución de objetivos, el establecimiento de vínculos afectivos y relaciones laborales productivas, además de la generación de un clima laboral que logre vincular a sus actores con el éxito. En efecto, tener una buena Inteligencia Emocional promueve una correcta toma de decisiones de forma sensata, incluso bajo presión, así como la posibilidad de mostrar las características personales de cada individuo, tales como sus valores e integridad, actuar con ética y motivación (Setyaningrum et al., 2016).

De acuerdo con Sembiring et al. (2019), la Inteligencia Emocional se compone de los elementos presentados en la Figura 1, y se define como la capacidad que tienen las personas para reconocer sus reacciones emocionales durante la experimentación de estados afectivos relacionados con las actividades laborales.



Figura 1. Componentes de la Inteligencia Emocional
 Fuente: Elaboración propia con datos de Sembiring et al. (2019)

En suma con lo planteado anteriormente, Rechberg (2020) argumenta que es gracias a la Inteligencia Emocional que se logra la creación de conocimiento sobre el entorno con base en el autoconocimiento, es decir, los componentes de la Inteligencia Emocional tienen una gran influencia sobre las relaciones interpersonales que se establecen diariamente, así como en el trabajo en equipo y la comunicación que se desarrolla, lo que permite el intercambio de ideas y promueve conductas civilizadas y adaptables para la retención de conocimientos y la satisfacción laboral.

En efecto, la investigación apunta a que otros elementos de la Inteligencia Emocional, tales como la autodisciplina y autoconciencia, son claves para modificar conductas desadaptativas en el ámbito laboral, así como brindar la oportunidad de regular las emociones y otros rasgos de personalidad, transformando la energía del Clima Organizacional en un motor para la motivación de los empleados (Zhu et al., 2022). Asimismo, Vejayaratnam et al. (2023) proponen que la Inteligencia Emocional es un buen predictor para el éxito académico, así como el manejo de estrés y ansiedad, estimulador para el aprendizaje y el favorecimiento de las habilidades sociales, comunicación, empatía y establecimiento de relaciones con otros.

En definitiva, por todo lo anteriormente mencionado, es que la Inteligencia Emocional resulta ser un factor crítico para poder evaluar el desempeño de una persona en el ámbito profesional como en lo sociopersonal, e incluso podría llegar a ser la clave del éxito, especialmente en la dimensión organizacional donde las capacidades gerenciales de los líderes tienen una gran influencia de la Inteligencia Emocional y donde el tener desarrollada esta capacidad puede ser un factor que proporcione una ventaja competitiva a los colaboradores (Başoğul y Özgür, 2016).

Clima Organizacional

El término "Clima Organizacional", también conocido como clima laboral, surgió en los años 60 y fue propuesto por destacados investigadores como Likert y McGregor. Estos expertos consideraron que era crucial estudiar el entorno adecuado que los líderes proporcionan a sus colaboradores para que estos puedan desempeñar sus actividades de manera eficaz y eficiente (Fabara, Jaramillo y Falcón, 2020).

En este contexto hay que mencionar que el término "Clima Organizacional" se originó en el sector privado con el concepto de que un entorno de trabajo favorable resultaría en una mayor satisfacción de los empleados. Esta satisfacción, a su vez, se traduciría en una mayor productividad, reducción de costos y aumento de la producción, lo que tendría como resultado una mayor rentabilidad para las empresas (Paz y Saldarriaga, 2020). En específico, el concepto de Clima Organizacional, hace referencia a cómo los miembros individuales de una organización perciben y dan sentido a su entorno de trabajo desde una perspectiva cognitiva y psicológica. Conviene subrayar que esta definición ha sido respaldada por varios estudios como los realizados por Abbey y Dickson (1983), Sarros et al. (2008), Scott y Bruce (1994) y Mutonyi et al. (2020).

Históricamente, las primeras investigaciones en el campo de la teoría organizacional sugieren que el "ambiente" o "Clima Organizacional" en el lugar de trabajo puede tener un impacto en los resultados tanto personales como laborales (Katz y Kahn, 1978). Cabe señalar que a medida que avanzaba el estudio de las teorías de gestión, el Clima Organizacional se volvió más relevante como parte de los factores que determinan el buen desempeño de las organizaciones laborales, centrándose en las relaciones humanas y haciendo énfasis en las percepciones de las personas (Iglesias-Armenteros et al., 2009).

Por su parte, Zhou y Shalley (2003) han planteado que el clima se refiere a las experiencias y percepciones visibles de un individuo. En términos similares, Burton et al. (2004) han definido el Clima Organizacional como la actitud que los individuos tienen hacia la organización. Greenhalgh et al. (2005), a su vez, definen el Clima Organizacional como el nivel en el que los empleados sienten que es aceptable experimentar con nuevas ideas. Además, el Clima Organizacional está relacionado con la forma en que los empleados perciben y describen las características de la organización en la que trabajan, según señalan Sutton et al. (2016).

Ahora bien, un Clima Organizacional que fomenta el aprendizaje resalta la importancia de abordar de manera consciente los errores y fracasos como oportunidades de aprendizaje (Putz et al., 2012; Van Dyck et al., 2005). En este tipo de clima, los empleados notan que la organización aprende lecciones de las experiencias, y esto favorece que sea posible adaptarse frente a desafíos futuros. Además, el aprendizaje sobre el Clima Organizacional se enfoca en la adaptación positiva y requiere manejar el equilibrio entre explorar nuevos desafíos y aprovechar las habilidades existentes (Vogus y Sutcliffe, 2007). A su vez, se ha determinado que el liderazgo desempeña un papel fundamental como el principal factor estimulante del Clima Organizacional (Putter, 2010). Según Davidson (2003), las mediciones del Clima Organizacional ofrecen a los gerentes y líderes de equipos una importante retroalimentación acerca del impacto que su conducta de liderazgo tiene sobre los demás.

De acuerdo con datos presentados por Chiang et al. (2008), el Clima Organizacional "se caracteriza por dos cualidades presentes: es una percepción y es descriptiva; la primera se trata de sensaciones probadas por las personas; mientras que la segunda es testimonio de una persona de dichas sensaciones". De igual modo, añade que el Clima Organizacional se compone de una serie de percepciones compartidas por los miembros de una organización en relación con su trabajo. De manera puntual, estas percepciones abarcan el entorno físico presente, las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo y los elementos que pueden influir en su labor. En efecto, se considera uno de los factores determinantes de la satisfacción laboral (Montoya et al., 2017).

Hay que mencionar, además, que la naturaleza del Clima Organizacional varía de una organización a otra, debido a las características y cualidades particulares del entorno laboral que se observan o perciben en el funcionamiento de la organización y que pueden influir en su comportamiento (Dávila Morán et al., 2021). Dentro de este marco, Schneider et al. (2013) argumentan que el Clima Organizacional se encuentra asociado y constituido por acciones específicas, como, por ejemplo, prácticas de gestión, que las organizaciones implementan para promover la conducta deseada en sus empleados. Según Connolly et al. (2010), estas acciones pueden comunicar a los empleados que su organización aprecia ciertos tipos de comportamiento, lo que significa que el Clima Organizacional puede tener un impacto directo en los resultados laborales, ya sean positivos o negativos (DuBois y Reeb, 2000).

Así pues, Haritha y Subrahmanyam (2013) señalaron que existen ciertas características que describen el concepto del Clima Organizacional y lo distinguen de otros conceptos. A continuación, se enlistan las más relevantes:

- El Clima Organizacional es comúnmente visto como un concepto integral que puede experimentar cambios a lo largo del tiempo.
- Se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización, lo que puede generar acuerdos entre ellos.
- Implica que los miembros de la organización formen impresiones generales a través de la interacción con las políticas, estructuras y procesos de la organización.
- Las percepciones del Clima Organizacional se enfocan en la descripción de eventos y condiciones del entorno en lugar de realizar evaluaciones sobre ellos.
- El concepto del Clima Organizacional abarca varias dimensiones y representa la percepción general de la organización.
- Además, el Clima Organizacional tiene la capacidad de influir en el comportamiento de las personas de manera significativa.

Para terminar, Litwin y Stringer (1968) identificaron nueve dimensiones que conforman el Clima Organizacional, las cuales se resumen a continuación en la Figura 2.



Figura 2. Dimensiones del Clima Organizacional
 Fuente: Elaboración propia con datos de Litwin y Stringer (1968)

Considerando la información presentada en la Figura 1 anteriormente expuesta, a continuación, se describe la explicación de cada una de las dimensiones del Clima Organizacional según fue propuesta por los autores Litwin y Stringer (1968).

- **Estructura.** Se enfoca en la percepción de los empleados sobre las restricciones y reglas establecidas dentro de la organización. Se trata de cómo se percibe si la organización tiene procesos y procedimientos bien definidos que deben seguirse o si se caracteriza por un enfoque más flexible en la realización de tareas.

- **Responsabilidad.** Se relaciona con la sensación que tienen los empleados de poder tomar decisiones por sí mismos sin tener que consultar constantemente con un superior. Esto implica que los empleados tengan claridad sobre sus responsabilidades individuales y se aseguren de que el trabajo sea realizado.
- **Recompensa.** Se enfoca en la forma en que los empleados perciben las recompensas por su trabajo. Se pone énfasis en el reconocimiento positivo y la percepción de equidad en cuanto a las políticas de compensación y promoción.
- **Riesgo.** Tiene como objetivo explicar el nivel de riesgo o desafío relacionado con un trabajo específico, así como la actitud usual de la organización hacia la toma de riesgos o su preferencia por una visión más sólida.
- **Calidez.** Se refiere al enfoque en la percepción general de amistad y cercanía en los grupos de la organización.
- **Apoyo.** Se centra en la evaluación de los colaboradores hacia los compañeros de trabajo tomando en cuenta la disponibilidad de brindar apoyo.
- **Estándares.** Esta dimensión se refiere al grado de importancia que se asigna a alcanzar las metas fijadas, cumplir con los estándares y realizar un trabajo destacado.
- **Conflicto.** Esta dimensión refleja la disposición de los gerentes y empleados para abordar abiertamente las dificultades o inquietudes en lugar de ignorarlas, así como su disposición para explorar diferentes perspectivas.
- **Identidad.** Esta dimensión evalúa el nivel en que los empleados se sienten apreciados y se perciben como parte integral de la organización.

Considerando lo anteriormente expuesto, se puede concluir que la creación de un ambiente laboral efectivo tiene un impacto significativo en la productividad de los empleados, ya que les brinda mayor comodidad en sus entornos laborales, lo que a su vez se traduce en respuestas más favorables en cuanto a comportamientos productivos (Agbajeola, 2019; Ancarani et al., 2019; Delmas y Pekovic, 2018; Yantu, 2018).

Vínculo de la Inteligencia Emocional y el Clima Organizacional

En primera instancia, es fundamental destacar que el capital humano es la fuerza esencial de todas las organizaciones y partiendo de la revisión anterior de ambas variables como conceptos independientes, es momento de analizar y visualizar el contexto actual de los hallazgos realizados en diversas investigaciones en las que se aborda la relación entre Inteligencia Emocional y Clima Organizacional. Para comenzar, a través de los años, los expertos Van Vegchel et al. (2002) han destacado la relevancia de la Inteligencia Emocional, pues es un factor que mejora la comprensión que los colaboradores tienen del Clima Organizacional y su relación con la cultura organizativa en diferentes entornos, superando los efectos de otros factores predictivos como la capacidad mental, la inteligencia en general, la personalidad y la experiencia profesional.

Por otra parte, la Inteligencia Emocional se hace presente en diversos contextos donde interactúan una o más personas. Hay que mencionar, además, que, en general, las personas se ajustan a diversas situaciones para satisfacer sus necesidades y encontrar un equilibrio emocional. En concreto, estas necesidades no solo son fisiológicas y de seguridad, sino que también incluyen el sentido de pertenencia a un grupo y la búsqueda de autorrealización (Ferrer-Rivera y Tello-Castañeda, 2022). Es necesario recalcar que las partes analizadas de la Inteligencia Emocional que están presentes en el Clima Organizacional y que tienen influencia en él, son la motivación y las habilidades sociales (de Pelekai et al., 2006). En particular, la motivación se refiere a los aspectos individuales, mientras que el Clima Organizacional se relaciona con la organización en su conjunto (Ferrer-Rivera y Tello-Castañeda, 2022).

En específico, en el ámbito empresarial, se ha reconocido cada vez más que el éxito en las organizaciones está vinculado tanto con la inteligencia intelectual como con los logros alcanzados mediante la resolución de problemas y el desarrollo de nuevas estrategias que promueven un aumento en la productividad y la estabilidad competitiva dentro del campo organizacional. De hecho, a medida que las organizaciones se enfrentan a mercados cada vez más competitivos y cambiantes, se ven en la necesidad de implementar estrategias para reducir personal debido a reestructuraciones o se integran a la globalización, lo que implica realizar cambios significativos en sus métodos de gestión (Gamboa-Daniel, 2018).

En efecto, Feldman (2014) señala que el rendimiento laboral se ve influenciado por aspectos personales y familiares por lo que se puede afirmar que la Inteligencia Emocional es un requisito para alcanzar un alto rendimiento en el trabajo. Conviene subrayar que la Inteligencia Emocional, junto con la intelectual, los hábitos de vida, la presencia de compañeros emocionalmente inteligentes y otros factores, determinan la productividad de un trabajador. En este contexto es conveniente subrayar que la Inteligencia Emocional juega un papel primordial en la dinámica de las organizaciones actuales con su fuerza de trabajo, debido a que abarca tanto habilidades como capacidades que pueden resumirse a continuación en la Figura 3 (Basurto y Guardiola, 2015).



Figura 3. Habilidades y capacidades que abarca la Inteligencia Emocional necesarias para el buen Clima Organizacional
 Fuente: Elaboración propia con datos de Basurto y Guardiola (2015) y Tirado-Vides et al. (2020)

De manera análoga, Bar-On (1997) propuso un modelo que describe la Inteligencia Emocional como un conjunto de destrezas personales, emocionales y sociales que determinan la capacidad de enfrentar con éxito las exigencias y desafíos del entorno. En este contexto, actualmente, en el entorno laboral, ya no se valora únicamente la formación o experiencia de un trabajador al momento de contratarlo, sino que es de vital importancia su capacidad para relacionarse con los demás. En concreto, las interacciones interpersonales de los miembros de una organización constituyen la base del éxito empresarial en la actualidad (Vargas-Hernández y Carmona-Fuentes, 2015). Así pues, la relevancia de este enfoque se encuentra en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no solo depende del entorno externo e interno, sino que también está determinado por las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores.

En otras palabras, Goncalves (2000) propone que los aspectos externos e internos de una organización afectan el desempeño de sus trabajadores y contribuyen a la formación del entorno en el que la organización se desarrolla. Sin embargo, estos factores no afectan directamente a la organización, sino que influyen en las percepciones que los colaboradores tienen de dichos factores. En efecto, los estudiosos del tema Danvila y Sastre (2010), han concluido que las emociones de los trabajadores tienen un impacto significativo en su rendimiento laboral. En definitiva, para que una persona pueda desempeñarse de manera efectiva, es necesario que se sienta bien consigo mismo y con su entorno, y que además pueda comprender el ambiente en el cual interactúa con el personal de la organización (Goleman, 2004).

Sintetizando lo mencionado hasta ahora, puede afirmarse que la Inteligencia Emocional brinda habilidades esenciales para que las personas puedan adaptarse en un entorno competitivo, exigente y en constante cambio, además de promover su bienestar de manera holística. Al respecto, algunos estudiosos del tema han encontrado hallazgos en sus investigaciones que confirman que, si los colaboradores tienen un mayor desarrollo de la Inteligencia Emocional, esto a su vez mejorará el ambiente laboral, debido a que esto es percibido por los individuos que lo conforman y a su vez, influye de forma significativa en su comportamiento (Ferrer-Rivera y Tello-Castañeda, 2022).

Dentro de este marco, conviene señalar que el desarrollo e implementación de un curso o taller de Inteligencia Emocional es esencial para mejorar el Clima Organizacional, debido a que contribuye a desarrollar y regular las emociones y conductas de los empleados, así como una significativa mejora de sus vínculos sociales dentro y fuera del trabajo, aumentando a través de esto la productividad (Veloso et al., 2013).

De acuerdo con el trabajo de Al Ghazo et al. (2018), se plantea que la Inteligencia Emocional tiene una influencia positiva y significativa sobre el Clima Organizacional, concluyendo que la primera variable debe tener un mayor peso durante los procesos de reclutamiento, selección y promoción de los empleados. Así pues, complementando lo anterior, Ramírez y Giraldo (2016) advierten que, en puestos directivos, es fundamental la promoción de empleados con un desempeño de estabilidad emocional conveniente, lo cual puede operacionalizarse a través de conductas observables como el conocimiento que tenga la persona sobre sus propias emociones, lo que facilita el establecimiento de buenas relaciones laborales y el favorecimiento del Clima Organizacional, lo que conlleva a lograr los objetivos de forma más eficiente. Lo anteriormente descrito se resume a continuación en la Figura 4.



Figura 4. Relación entre Inteligencia Emocional y Clima Organizacional
 Fuente: Elaboración propia

De manera análoga y en suma con lo anteriormente mencionado, se puede considerar lo expuesto por Tirado-Vides et al. (2020) al respecto de los beneficios de la Inteligencia Emocional para el Clima Organizacional, puesto que los empleados con mayor estabilidad emocional aportan su punto de vista de forma asertiva durante la toma de decisiones importantes, considerando las necesidades y demandas de los demás, lo que disminuye el estrés y otros riesgos psicosociales como el burnout, la ansiedad o la depresión.

Al respecto del caso específico del estrés, autores como Matthews y Zeidner (2000) han planteado que los individuos con altos niveles de Inteligencia Emocional pueden tener un mejor manejo del estrés, pues sus habilidades emocionales les permiten ser más conscientes de sus emociones y capaces de regularlas de manera efectiva. Por lo tanto, la Inteligencia Emocional se considera un recurso potencial que podría facilitar la manera de enfrentar situaciones estresantes, lo que llevaría a experimentar niveles más bajos de estrés y, en consecuencia, a tener una mayor sensación de bienestar. Además, conviene subrayar que, en el ámbito laboral, se ha observado que aquellos con mayor Inteligencia Emocional suelen mostrar un mejor rendimiento en sus funciones laborales.

Dentro de este marco, conviene subrayar que la importancia que tiene la mejora del Clima Organizacional es que cuando este es óptimo se facilitan procesos de cambio y transición, así como en la innovación de procesos o la gestión de personal, por lo que, si los empleados cuentan con un alto nivel de Inteligencia Emocional, el Clima Organizacional se verá beneficiado y, por lo tanto, el ritmo de trabajo permitirá tener un mejor rendimiento, tanto en las funciones de los empleados, como a un nivel empresarial en el largo plazo (Iglesias y Torres, 2018; Vilorio et al., 2016).

En este contexto, se debe agregar que existe un problema de investigación que concierne a la evaluación subjetiva de los efectos que tiene tanto la Inteligencia Emocional, como el Clima Organizacional. No obstante, en la investigación realizada por Delmas y Pekovic (2017) descubrieron que no es necesario utilizar una configuración en la que se inviertan demasiados recursos a la capacitación en Inteligencia Emocional, sino que debe elegirse solamente uno de los tres elementos observados en la Figura 5 en relación con prácticas ambientales, lo que predice una mayor productividad, cambios en la interpretación de las normas organizacionales, aumento del compromiso de los empleados y alineación de sus valores e intereses con los de la empresa, así como también favorece el capital social de la empresa y los operadores.

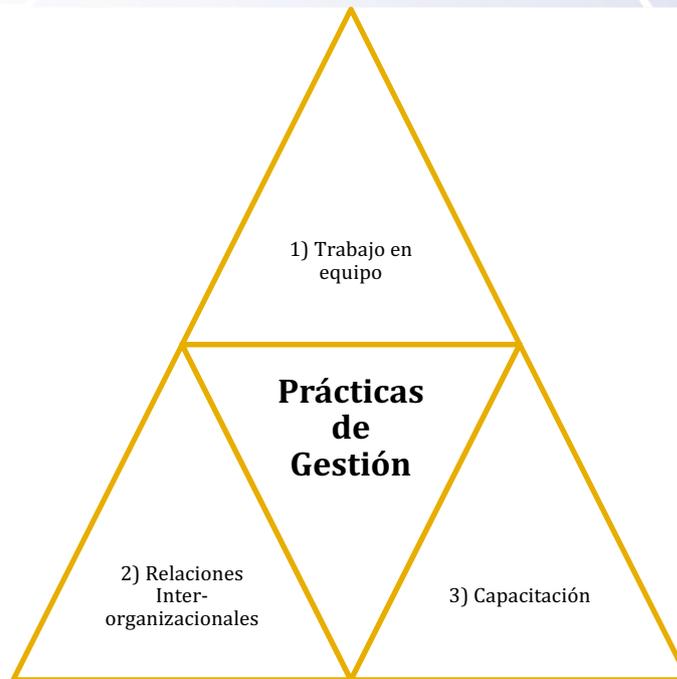


Figura 5. Prácticas de gestión organizacional donde se involucra la Inteligencia Emocional para mejorar el Clima Organizacional
 Fuente: Elaboración propia con datos de Delmas y Pekovic (2017)

En definitiva, es indispensable que los colaboradores en las organizaciones experimenten el cumplimiento de sus necesidades desde las primordiales hasta las de mayor jerarquía. En consecuencia, esto les permite mantener un estado de ánimo adecuado evitando el estrés laboral (Castro y Rodríguez, 2022), ya que en caso de haber requerimientos importantes en sus áreas de trabajo deben ser capaces de manejar la presión emocional para evitar posibles trastornos que afecten su calidad de vida y su entorno laboral y personal (Castro y Rodríguez, 2022).

Ahora bien, en contraste con los resultados positivos sobre la influencia de la Inteligencia Emocional sobre el Clima Organizacional, que fueron mencionados en párrafos anteriores, Milhoan (2007) encontró que existe una correlación negativa y significativa entre estas variables, lo que indica que en los empleados con niveles altos de Inteligencia Emocional perciben un Clima Organizacional más negativo.

En este orden de ideas y citando a los autores Tirado-Vides et al. (2020), quienes realizaron una investigación en la cual los hallazgos obtenidos en la misma confirmaron una relación significativa entre el Clima Organizacional y el estrés laboral, pero con una dirección negativa, se concluye que es fundamental que en las organizaciones se construyan programas enfocados en promover y desarrollar la Inteligencia Emocional en sus colaboradores, esto, con el fin de disminuir el estrés. Además, estos mismos autores mencionan que:

“Las organizaciones deben reconocer que mantener una fuerza de trabajo eficiente, comprometida y motivada implica optimizar el estilo de vida y bienestar, y que, si los colaboradores se encuentran capacitados, tendrán un mayor empoderamiento en los procesos de la empresa” (p. 449).

Finalmente, desde este punto de partida resulta necesaria la aclaración de la relación que existe entre Inteligencia Emocional y Clima Organizacional, debido a las múltiples investigaciones existentes que son contradictorias, pero que han sido de gran relevancia para ampliar el panorama sobre este tema. En palabras de Cabas y sus colaboradores (2017), la evidencia es concluyente sobre la necesidad de continuar la investigación de estas variables en el futuro, para vislumbrar claramente cómo interactúan la Inteligencia Emocional y Clima Organizacional en diversos contextos, puesto que de estos emanan actores y vínculos diferentes dependiendo del entorno en el que se desarrollan estas dinámicas.

Se puede concluir que la Inteligencia Emocional es indispensable en las organizaciones, especialmente entre los trabajadores, ya que les permite relacionarse entre sí y compartir conocimientos y habilidades que pueden beneficiar a sus compañeros. Además, contribuye al logro del éxito organizacional mediante el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales. Por consiguiente, es fundamental tener en consideración que el contar con personal con niveles adecuados de Inteligencia Emocional aumenta la productividad. Se debe agregar que esto se debe a que son personas creativas, con habilidades y emociones controladas, lo que promueve un buen Clima Organizacional y favorece un trabajo en equipo orientado al éxito en el corto y largo plazo.

Referencias

- Abbey, A., & Dickson, J. (1983). R&D work climate and innovation in semiconductors. *Academy of Management Journal*, 26(2), 362-368.
- Agbajeola, R. (2019). Organizational Climate and Teachers Characteristics a Predictors of Secondary Schools' Productivity. *KIU Journal of Social Sciences*, 5(1), 163-169.
- Al Ghazo, R., Suifan, T., & Alnuaimi, M. (2018). Emotional intelligence and counterproductive work behavior: The mediating role of organizational climate. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 29(3), 333-345. doi:10.1080/10911359.2018.1533504
- Ancarani, A., Mauro, C., & Giammanco, M. (2019). Linking Organizational Climate to Work Engagement: A Study in the Healthcare Sector. *International Journal of Public Administration*, 1(42), 7.
- Bar-On, R. (2004). The emotional Quotient Inventory (EQ-i). A test of emotional intelligence.
- Başoğul, C., & Özgür, G. (2016). Role of emotional intelligence in conflict management strategies of nurses. *Asian Nursing Research*, 10(3), 228-233. doi:10.1016/j.anr.2016.07.002
- Basurto, K., & Guardiola, C. (2015). Inteligencia emocional y desempeño laboral de los directivos del corporativo adventista del norte de México. *Revista de Apuntes Universitarios*, 5(1), 69-77. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5051791>
- Burton, R., Lauridsen, J., & Obel, B. (2004). The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(1), 67-82.
- Cabas, H., González, B., & Hoyos, R. (2017). Teorías de la inteligencia y su práctica en el siglo XXI: Una revisión. *Clío América*, 11(22), 254-270. doi:10.21676/23897848.2445
- Cameron, K. S. (2003). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. (J. E. Dutton, K. S. Cameron, & R. E. Quinn, Edits.) Berrett-Koehler Publishers.
- Caniëls, M., & Baaten, S. (2019). How a Learning-Oriented Organizational Climate is Linked to Different Proactive Behaviors: The Role of Employee Resilience. *Social Indicators Research*, 143, 561-577.
- Carlford, S., & Festin, K. (2015). Association between organizational climate and perceptions and use of an innovation in Swedish primary health care: a prospective study of an implementation. *BMC health services research*, 15(1), 1-7.
- Castro, E., & Rodríguez, C. (2022). Influencia de la inteligencia emocional en el clima laboral. *AlfaPublicaciones*, 4, 499-513.
- Chiang Vega, M., Salazar Botello, C., Huerta Rivera, P., & Nuñez Partido, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum*, 23(2), 66-85.
- Connelly, B., Certo, S., Ireland, R., & Reutzel, C. (diciembre de 2010). Signaling theory: a review and assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39-67.
- Danvila, I., & Sastre, M. (2010). Inteligencia Emocional: Una revisión del concepto y líneas de investigación. *Cuadernos de Estudios Empresariales. Universidad Complutense de Madrid*, 20, 107-126.
- Davidson, M. (2003). Does organisational climate add to service quality in hotels? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(4), 206-213.
- Dávila Morán, R. C., Agüero Corzo, E. d., Ruiz Nizama, J. L., & Guanilo Paredes, C. E. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral en empresa industrial peruana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(5), 663-677.
- De Jong, B., Dirks, K., & Gillespie, N. (2016). Trust and team performance: A meta-analysis of main effects, moderators, and covariates. *Journal of Applied Psychology*, 1134-1150.
- de Pelekai, C., Nava, A., & Tirado, L. (2006). Inteligencia emocional y su influencia en el clima organizacional en los niveles gerenciales medios de las PYMES. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 8(2), 266 - 288.
- Delmas, M. A., & Pekovic, S. (2017). Organizational Configurations for Sustainability and Employee Productivity: A Qualitative Comparative Analysis Approach. *International Association for Business and Society*, 57(1), 1-27. doi:10.1177/0007650317703648
- Delmas, M., & Pekovic, S. (2018). Organizational configurations for sustainability and employee productivity: A qualitative comparative analysis approach. *Business & Society*, 57(1), 216-251.
- DuBois, F., & Reeb, D. (2000). Ranking the international business journals. *Journal of International Business Studies*, 31, 689-704.
- Fabara, G., Jaramillo, C., & Falcón, R. (2020). Clima organizacional y la satisfacción laboral en los empleados de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato - Empresa Pública. *Digital Publisher*, 5(6), 77-89. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7646086> Gálvez, P., Grimaldi, M., Sánch
- Feldman, R. S. (2014). *Psicología con aplicaciones de países de habla hispana*. (M. E. Ortiz Salinas, E. Palos Báez, & J. L. Nuñez Herrejón, Trads.) McGraw-Hill Educación.
- Ferrer Rivera, D. K., & Tello Castañeda, N. S. (2022). Inteligencia emocional y clima laboral en Nisira Systems, Trujillo-2021. Perú, Trujillo.
- Gamboa Daniel, G. P. (2018). Influencia de la inteligencia emocional en el mejoramiento del clima organizacional y reducción de índices de ausentismo laboral en M-Matec SAS.
- Goleman, D. (2004). Que hace un líder. *Harvard Business Review*, 82(1), 82-91.
- Goncalves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. *Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)*, 38.
- Greenhalgh, T., Robert, G., Bate, P., Macfarlane, F., & Kyriakidou, O. (2008). *Diffusion of Innovations in Health Service Organisations: A Systematic Literature Review*. London: BMJ.

- Haritha, K., & Subrahmanyam, S. (2013). Organizational climate: an empirical investigation in PennaCement Industries Limited (PCIL). *International Journal of Business and Management Invention*, 2(12), 12-20.
- Iglesias, A., & Torres, J. (2018). Un acercamiento al clima organizacional. *Revista Cubana de Enfermería*, 34(1), 197-209. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/enf/v34n1/1561-2961-enf-34-01-e1257.pdf>
- Iglesias-Armenteros, A., Torres-Esperón, J., & Mora-Pérez, Y. (2009). Referentes teóricos que sustentan el clima organizacional: revisión integrativa. *Medisur*, 17(4), 562-569. Obtenido de : <http://medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/4267>
- Katz, D., & Kahn, R. (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. 2). New York: wiley.
- Khosravi, P., Rezvani, A., & Ashkanasy, N. (2020). Emotional intelligence: A preventive strategy to manage destructive influence of conflict in large scale projects. *International Journal of Project Management*, 38(1), 36-46. doi:10.1016/j.ijproman.2019.11.001
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivational and Organizational Climate*: Graduate School of Business Administration. Harvard University, 1-3.
- Macht, G., Nembhard, D., & Leicht, R. (2019). Operationalizing emotional intelligence for team performance. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 71(1), 57-63. doi:10.1016/j.ergon.2019.02.007
- Matthews, K., & Zeidner, J. (2000). Condiciones laborales y de salud en un grupo de enfermeras de Santa fé de Bogotá. *Revista internacional de Psicología clínica y de la Salud*, 2(1), 173-182.
- Milhoan, P. L. (2007). Emotional intelligence competencies of department chairs in the West Virginia State Community College System and their faculty members' perceptions of organizational climate. *Graduate Theses, Dissertations, and Problem Reports*, 2760. doi:10.33915/etd.2760
- Montoya, P., Beiiio, N., Bermúdez, N., Burgos, F., Fuentealba, M., & Padilla, A. (2017). Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. *Ciencia y Trabajo*, 58(19), 7-13.
- Mutonyi, B., Slåtten, T., & Lien, G. (2020). Organizational climate and creative performance in the public sector. *European Business Review*, 32(4), 615-631.
- Paz, M., & Saldarriaga, C. (2020). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de Universidad Nacional del Callao. *LLamkasun: Revista de Investigación Científica y Tecnológica*, 1(2), 35-51.
- Pitafi, A., Liu, H., & Cai, Z. (2018). Investigating the relationship between workplace conflict and employee agility: The role of enterprise social media. *Telematics and Informatics*, 35(8), 2157-2172. doi:10.1016/j.tele.2018.08.001
- Putter, L. (2010). *Organizational Climate and Performance: The relation between organizational climate and performance and an investigation of the antecedents of organizational climate*. Science Thesis, Delft University of Technology.
- Putz, D., Schilling, J., Kluge, A., & Stangenberg, C. (2012). Measuring organizational learning from errors. *Management Learning*, 44(5), 511-536.
- Ramírez, D., & Giraldo, M. (2016). *El entrenamiento en inteligencia emocional como base para disminuir los niveles de estrés laboral [Monografía de especialización]*. Universidad de San Buenaventura, Facultad de Psicología. Medellín: Repositorio Institucional de la Universidad de San Buenaventura. doi:10819/3369
- Rechberg, I. D. (2020). Emotional intelligence and knowledge management: A necessary link? *Knowledge and Process Management*, 27(1), 15-24. doi:10.1002/kpm.1625
- Rezvani, A., Chang, A., Wiewiora, A., Ashkanasy, N., Jordan, P., & Zolin, R. (2016). Manager emotional intelligence and project success: The mediating role of job satisfaction and trust. *International Journal of Project Management*, 1112-1122.
- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- Sarros, J., Cooper, B., & Santora, J. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of leadership & Organizational studies*, 15(2), 145-158.
- Schneider, B., Ehrhart, M., & MaceY, W. (enero de 2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388.
- Scott, S., & Bruce, R. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.
- Sembiring, N., Nimran, U., Astuti, E., & Utami, H. (2019). The effects of emotional intelligence and organizational justice on job satisfaction, caring climate, and criminal investigation officers' performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(5), 1113-1130. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/IJOA-10-2019-1908>
- Setyaningrum, Y., Amin, M., Hastuti, U., & Suarsini, E. (2016). Life cycle sarcoptes scabiei and pathogenicity mite in boarding school Malang. Indonesian. *International Journal of ChemTech Research*, 9(3), 384-389.
- Sutton, J., Family, H., Scott, J., Gage, H., & Taylor, D. (2016). The influence of organisational climate on care of patients with schizophrenia: a qualitative analysis of health care professionals' views. *International journal of clinical pharmacy*, 38, 344-352.
- Suwandana. (2019). Role of Transformational Leadership Mediation: Effect of Emotional and Communication Intelligence towards Teamwork Effectiveness. *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*, 6(2), 52-62. doi:10.21744/irjmis.v6n2.608
- Tirado-Vides, M. M., Cudris-Torres, L., Redondo-Marín, M. P., & Jiménez- Ruiz, L. K. (2020). Inteligencia emocional, clima organizacional y estrés ocupacional en profesionales que prestan servicios en primera infancia. *Clío América*, 14(27), 441-453. doi:10.21676/23897848.3763
- Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., & Sonnentag, S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1228.
- Van Vegchel, N., de Jonge, J., Bakker, A., & Schaufeli, W. (2002). Testing global and specific indicators of rewards in the Effort-Reward Imbalance Model: Does it make any difference? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(4), 403-421.

- Vargas Hernandez, J., & Carmona Fuentes, P. (2015). Influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral. *Sapientia organizacional*, 2(3), 53-68.
- Vejayaratnam, N., Haron, A., Mohammad Hanafi, N., Azilah Hamdzah, N., Balbir Singh, H., Singh, H., . . . Zulhilmi Haron, M. (2023). Learners in Blended Environments: Emotional and Cognitive Intelligence. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 14(2), 2565-2576. doi:10.47750/pnr.2023.14.02.314
- Veloso, C., Cuadra, A., Antezana, A., Avendaño, R., & Fuentes, L. (2013). Relación entre inteligencia emocional, satisfacción vital, felicidad subjetiva y resiliencia en funcionarios de educación especial. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 39(2), 355-366. doi:10.4067/S0718-07052013000200022
- Viloria, J., Pertúz, S., Daza, A., & Pedraza, L. (2016). Aproximación al clima organizacional de una empresa promotora de salud. *Revista Cubana de Salud Pública*, 42(1), 80-91. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662016000100009
- Vogus, T., & Sutcliffe, K. (2007). Organizational resilience: towards a theory and research agenda. *IEEE international conference on systems, man and cybernetics*.
- Yantu, I. (2018). Organizational Climate for Work Motivation Stimulation in Regional. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 16(2), 330-335.
- Zhang, L., Cao, T., & Wang, Y. (2018). The mediation role of leadership styles in integrated project collaboration: An emotional intelligence perspective. *International Journal of Project Management*, 36(2), 317-330. doi:10.1016/j.ijproman.2017.08.014
- Zhou, J., & Shalley, C. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. *Research in personnel and human resources management*, 165-217.
- Zhu, D., Doan, T., Kanjanakan, P., & Kim, P. (2022). The impact of emotional intelligence on hospitality employees' work outcomes: a systematic and meta-analytical review. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(3), 326-347. doi:10.1080/19368623.2021.1978914