

## Relación de la inteligencia emocional con el desempeño laboral de los servidores del gobierno regional del Cusco – 2021

Susan Kelly Sandoval Yupaiccana<sup>1</sup>  
Universidad Peruana Unión  
[susansandoval@upeu.edu.pe](mailto:susansandoval@upeu.edu.pe)

Elizabeth Cruz-del Mar<sup>2</sup>  
Universidad Peruana Unión  
[elizabethcruz@upeu.edu.pe](mailto:elizabethcruz@upeu.edu.pe)

Maribel Paredes Saavedra<sup>3</sup>  
Universidad Peruana Unión  
[maribelparedes@upeu.edu.pe](mailto:maribelparedes@upeu.edu.pe)

Luis Alberto Geraldo Campos<sup>4</sup>  
Universidad Peruana Unión  
[luis.geraldo@upeu.edu.pe](mailto:luis.geraldo@upeu.edu.pe)

DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n92.2022.3567>

Fecha de recepción: 5 de noviembre de 2021

Fecha de aprobación: 18 de marzo de 2022



**Cómo citar este artículo:** Sandoval Yupaiccana, S.K.; Cruz-del Mar, E.; Paredes Saavedra, M.; Geraldo Campos, L.A. (2022). Relación de la inteligencia emocional con el desempeño laboral de los servidores del gobierno regional del Cusco – 2021. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (92), 303-328. DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n92.2022.3567>

### Resumen

El presente artículo tuvo como objetivo analizar la relación que existe entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral de los servidores del gobierno regional del Cusco. La metodología tuvo un enfoque cuantitativo de diseño no experimental de tipo descriptivo-correlacional y de corte transversal. Se encuestaron a 274 servidores, 48.5 % hombres y 51.5 % mujeres, con edades de 20 a más de 50 años, donde el 63.1 % cuenta con más de 5 años de experiencia laboral. Se aplicó un instrumento de inteligencia emocional y desempeño laboral con escala de tipo Likert; los datos obtenidos fueron analizados mediante la herramienta SPSS, con los que se realizó un análisis descriptivo-inferencial para examinar la correlación entre las variables de estudio y sus dimensiones, respectivamente. Los resultados obtenidos muestran una alta y positiva correlación entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral de los servidores ( $\rho = .769$ ;  $p < .000$ ); asimismo, existe una relación significativa entre las variables y las dimensiones que las conforman. Se concluye que, a mayor inteligencia emocional, mayor es el desempeño laboral de los servidores; por tanto, los gerentes deben

<sup>1</sup> Licenciada en Administración y Negocios Internacionales. Universidad Peruana Unión, Lima, Perú. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6845-3514>

<sup>2</sup> Licenciada en Administración y Negocios Internacionales. Universidad Peruana Unión, Lima, Perú. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6700-1986>

<sup>3</sup> Magíster en Administración con Acentuación en Recursos Humanos. Universidad de Montemorelos, México. Licenciada en Administración de Empresas. Universidad Peruana Unión, Lima Perú. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2383-8749>

<sup>4</sup> Magíster en Administración con Mención en Dirección de Recursos Humanos. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Licenciado en Administración con Mención en Gestión Empresarial. Universidad Peruana Unión, Lima, Perú. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8366-689X>

implementar actividades enfocadas en el desarrollo de la inteligencia emocional para mejorar el desempeño laboral, orientado al logro de los objetivos del gobierno regional del Cusco.

**Palabras clave:** inteligencia emocional; desempeño laboral; habilidades sociales; empatía; objetivos; productividad; calidad de servicio.

---

### **Relation of emotional intelligence with the work performance of civil servants of the Cusco regional government - 2021**

#### **Abstract**

The objective of this article aimed to analyze the relation between emotional intelligence and the work performance of civil servants in the regional government of Cusco. The methodology had a quantitative approach with a descriptive-correlational and cross-sectional non-experimental design. A total of 274 civil servants were surveyed, 48.5% men and 51.5% women, with ages ranging from 20 to more than 50 years, where 63.1% had more than 5 years of work experience. An emotional intelligence and work performance instrument with a Likert-type scale was applied; the data obtained were analyzed using the SPSS tool, with which a descriptive-inferential analysis was performed to examine the correlation between the study variables and their dimensions, respectively. The results obtained show a high and positive correlation between emotional intelligence and the work performance of the employees ( $\rho=.769$ ;  $p<.000$ ); likewise, there is a significant relationship between the variables and the dimensions that comprise them. It is concluded that the higher the emotional intelligence, the higher the work performance of the employees; therefore, managers should implement activities focused on the development of emotional intelligence to improve work performance, aimed at achieving the objectives of the regional government of Cusco.

**Keywords:** Emotional intelligence; job performance; social skills; empathy; objectives; productivity; service quality.

---

### **Relação da inteligência emocional com o desempenho laboral dos servidores do governo regional de Cusco - 2021**

#### **Resumo**

O presente artigo teve como objetivo analisar a relação entre a inteligência emocional e o desempenho laboral dos servidores do governo regional de Cusco. A metodologia adotou uma abordagem quantitativa de design não experimental, descritivo-correlacional e transversal. Foram entrevistados 274 servidores, sendo 48.5 % homens e 51.5 % mulheres, com idades entre 20 e mais de 50 anos de idade, onde 63.1 % possuem mais de 5 anos de experiência laboral. Foi aplicado um instrumento de inteligência emocional e desempenho laboral com uma escala tipo Likert; os dados obtidos foram analisados utilizando a ferramenta SPSS, com a qual se realizou uma análise descritivo-inferencial para examinar a correlação entre as variáveis de estudo e suas dimensões, respectivamente. Os resultados obtidos mostram uma correlação alta e positiva entre a inteligência emocional e o desempenho laboral dos servidores ( $\rho=0.769$ ;  $p<0.000$ ); além disso, há uma relação significativa entre as variáveis e as dimensões que as compõem. Conclui-se que, quanto maior a inteligência emocional, melhor é o desempenho laboral dos servidores; portanto, os gestores devem implementar atividades focadas no desenvolvimento da inteligência emocional para melhorar o desempenho laboral, orientado para alcançar os objetivos do governo regional de Cusco.

**Palavras-chave:** inteligência emocional; desempenho laboral; habilidades sociais; empatia; objetivos; produtividade; qualidade de serviço.

## Relation entre l'intelligence émotionnelle et la performance au travail des fonctionnaires du gouvernement régional de Cusco - 2021

### Résumé

L'objectif de cet article était d'analyser la relation entre l'intelligence émotionnelle et les performances professionnelles des fonctionnaires du gouvernement régional de Cusco. La méthodologie utilisée est une approche quantitative avec une conception descriptive-corrélacionnelle et transversale non expérimentale. Au total, 274 fonctionnaires ont été interrogés, 48,5 % d'hommes et 51,5 % de femmes, âgés de 20 à plus de 50 ans, 63,1 % d'entre eux ayant plus de 5 ans d'expérience professionnelle. Un instrument d'intelligence émotionnelle et de performance au travail avec une échelle de type Likert a été appliqué; les données obtenues ont été analysées à l'aide de l'outil SPSS, avec lequel une analyse descriptive-inférentielle a été réalisée pour examiner la corrélation entre les variables de l'étude et leurs dimensions, respectivement. Les résultats obtenus montrent une corrélation élevée et positive entre l'intelligence émotionnelle et les performances professionnelles des employés ( $\rho=.769$  ;  $p<.000$ ) ; de la même manière, il existe une relation significative entre les variables et les dimensions qui les composent. Par conséquent, les responsables devraient mettre en œuvre des activités axées sur le développement de l'intelligence émotionnelle afin d'améliorer les performances professionnelles et d'atteindre les objectifs du gouvernement régional de Cusco.

**Mots-clés:** intelligence émotionnelle; performance professionnelle; compétences sociales; empathie; objectifs; productivité; qualité du service.

## 1. Introducción

Actualmente, las organizaciones públicas y privadas se encuentran inmersas en un entorno altamente competitivo, donde el aporte del talento humano resulta muy importante en el logro de metas de una organización, por consiguiente, es relevante proporcionar los instrumentos necesarios para el perfeccionamiento de la inteligencia emocional (IE) de los colaboradores y optimizar el desempeño laboral (Ramírez y Zavaleta, 2018). Es así como la inteligencia emocional (IE) es considerada como la capacidad o conocimiento que posee el individuo para el buen manejo de sus emociones, además de poseer habilidades para relacionarse con las personas adecuadamente y la capacidad de afrontar las situaciones frustrantes y desafiantes. Sin embargo, las emociones permiten reflejar comportamientos y generar expectativas sobre la capacidad para predecir el desempeño laboral (Adigüzel y Kuloglu, 2019; Majeed *et al.*, 2017; Pekaar *et al.*, 2017).

El desempeño laboral (DL), según Alva y Chávez (2019), es conceptualizado como el grado de importancia con el que los servidores desarrollan sus funciones. También se conoce como acciones y comportamientos que el trabajador controla en un tiempo determinado, la eficiencia de estos comportamientos contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales (Barakchi *et al.*, 2021; Espinoza y Giraldez, 2019); sin embargo, cuanto más complejidad hay en las labores de una empresa, es más necesaria y prioritaria la presencia de la IE en los colaboradores (Alva y Chávez, 2019; Araujo y Leal, 2007; Yabar, 2016). Además, es un indicador importante del desempeño la base de las compensaciones, bonificaciones y eficiencia en los trabajadores, por tanto, su productividad mejora con un buen manejo de sus emociones (Unnikrishnan *et al.*, 2019).

En el contexto público se ha evidenciado que, si la IE es mayor, mejor es el desempeño laboral (Herrera, 2016). También, se considera que las dimensiones de la IE (autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales) son predictivas del desempeño laboral (Hernández, 2008; Pekaar *et al.*, 2017). Sin embargo, existen estudios acerca de la IE relacionada con otras variables, como el comportamiento organizacional, clima laboral, liderazgo, satisfacción laboral y estrés (Adigüzel y Kuloglu, 2019; Bermejo *et al.*, 2021; Miao

*et al.*, 2017). Por otro lado, investigaciones afirman la no existencia de correlación entre la IE y el DL, y determinan que un nivel alto de IE no influye en el desempeño laboral de los trabajadores (Pereira, 2012; Troncoso, 2018).

Es importante mencionar que, para el presente estudio se utilizó información recopilada durante el periodo de pandemia del covid-19, donde los servidores probablemente experimentaron alteraciones psicológicas referidas a la forma de relacionarse, al control de sus emociones e impulsos, y presencia de síntomas depresivos y ansiosos; lo que constituye un riesgo psicosocial, con una mayor percepción de contraer covid-19 y afectar en su desempeño laboral (Rodríguez *et al.*, 2021). Este estudio no podría quedar aislado ni tener una menor importancia en la historia del campo empresarial; porque la organización es creada por el ser humano y a la vez para este, siendo el colaborador el principal recurso, no tomar atención a su inteligencia, su capacidad y sus emociones, tendría un impacto negativo en su desempeño laboral, lo cual afectará el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En definitiva, los hallazgos evidencian la necesidad de actualizar la información para el sector público, referido a los conceptos relacionados con la IE y el desempeño laboral, a razón de los últimos cambios ocasionado por el covid-19. Al respecto, el propósito de esta investigación fue determinar la correlación entre los constructos de inteligencia emocional, desempeño laboral y sus dimensiones, a través de un estudio de tipo descriptivo correlacional con enfoque cuantitativo y diseño no experimental, haciendo uso de un instrumento estructurado, validado y aplicado a los servidores del gobierno regional del Cusco.

## 2. Marco Teórico

### 2.1. Inteligencia emocional

Goleman (1996), lo define como la capacidad de saber automotivarse, discernir y controlar los impulsos a pesar de las adversidades, ser conscientes de las propias emociones y al mismo tiempo lograr percibir las emociones y el sentir de la otra persona, generando una actitud empática y mejorando el trabajo en equipo. Además, implica relacionarse de manera inteligente con las personas (Majeed *et al.*, 2017; Unnikrishnan *et al.*, 2019). En este sentido, la IE favorece al conocimiento para lograr comprender el mensaje regulando y promoviendo el desarrollo emocional e intelectual. Los trabajadores que tienen un coeficiente alto de IE son más exitosos en situaciones adversas y toman mejores decisiones (Salovey *et al.*, 2003).

Para Bar-On y Parker (2018), la IE es considerada como un grupo de aptitudes emocionales, intrapersonales e interpersonales que influyen en la capacidad de las personas para afrontar con éxito los percances e imposiciones del ambiente. Las personas que cuentan con habilidades verbales y no verbales tienen la capacidad de reconocer, evaluar, comprender y dirigir sus emociones y la de los demás, la IE es saber razonar con eficacia frente a diferentes sucesos positivos o negativos (Miao *et al.*, 2017). También, se ha demostrado que dentro de las organizaciones los trabajadores que dan evidencias de altos niveles de IE controlan mejor sus emociones y se muestran motivados para realizar un trabajo en equipo, con una actitud proactiva, transmitiendo ánimo a sus compañeros. Además, demuestra la importancia del autocontrol en momentos de estrés laboral y de la eficiencia de los gerentes al desarrollar la inteligencia emocional (Goleman, 2004).

De acuerdo con Chin (2021), la IE es una habilidad blanda, que incluye las habilidades de la comunicación, también constituye las capacidades de pensamiento crítico e innovador, permitiendo resolver problemas complicados y especiales, que no pueden ser resueltos por robots; del mismo modo, ayuda a ver problemas desde diferentes perspectivas, permitiendo un mejor trabajo en equipo. La IE como el coeficiente intelectual es medible (Musonda *et al.*, 2013).

Finalmente, podemos señalar que la IE es una habilidad que genera la actitud de reconocer, dirigir y comprender las emociones de uno mismo, asimismo comprender y respetar las emociones de los demás, de igual forma, contribuye a saber motivarse a uno mismo generando un ambiente óptimo para el desempeño laboral, en beneficio del cumplimiento de los objetivos personales y organizacionales.

### 2.1.1. Medición y las dimensiones de inteligencia emocional

Existen diferentes modelos para medir la IE basados en el rasgo, las habilidades, el comportamiento e inteligencia de las personas. El modelo de la IE, basado en el rasgo, mide la personalidad del individuo, la capacidad de reconocer, procesar y gestionar el conocimiento (Majeed *et al.*, 2017; Unnikrishnan *et al.*, 2019). El modelo de la IE centrado en la habilidad cognitiva emocional y adaptativa propuesto por Mayer y Salovey, incluye tres factores fundamentales para medir la inteligencia emocional intrapersonal, como: evaluación, expresión de emociones, regulación de emociones y utilización de emociones de forma adaptativa (Gabel, 2005; Trujillo y Rivas, 2005). Finalmente, el modelo mixto basado en los procesos psicológicos cognitivos y no cognitivos, incluye las competencias cognitivas de Goleman y habilidades emocionales de Bar-On (Unnikrishnan *et al.*, 2019).

Ahora bien, con respecto a las dimensiones de la IE consideradas por Goleman (1998), han de distinguirse cinco dimensiones dispuestas por capacidades emocionales, las cuales posteriormente fueron reducidas a la autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales, dichas dimensiones están planteadas en función de las teorías de desarrollo, proponiendo una teoría de desempeño, orientada al ámbito laboral y organizacional. Las dimensiones de la IE se encuentran integradas por competencias y son las que originan un desempeño laboral eficiente, permitiendo al trabajador manejar adecuadamente las presiones laborales. Al respecto, Bar-On y Parker (2018) y Schlaegel *et al.* (2022), consideran las dimensiones de la inteligencia no cognitiva que incluye a las capacidades intrapersonales, interpersonales, adaptación, estrategia para el manejo de estrés y los factores de motivación relacionados al estado de ánimo, fundamentadas en las competencias donde se trata de explicar la relación interpersonal y el ambiente de desenvolvimiento.

Luego de revisar y analizar los diferentes modelos propuestos por varios autores, se consideró el modelo mixto de Goleman, por ajustarse al propósito deseado, del cual derivan las dimensiones de autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.

### *La autorregulación*

Es referida a encontrar el equilibrio emocional, y lograr controlar las emociones que alteran y perturban al individuo (Hernández, 2008). Las personas que cuentan con esta habilidad logran manejar sus sentimientos de manera eficaz, tienden a recuperarse más rápido de todo tipo de adversidades, proveyendo un equilibrio entre sus necesidades y su satisfacción, obviando las circunstancias que provocan sentimientos de furia o miedo (Alviárez y Pérez, 2009; Rodríguez *et al.*, 2009). La importancia de esta dimensión radica en que la autorregulación a los trabajadores, les permite afrontar las situaciones difíciles en tiempos actuales (Alt y Naamati, 2021). También permite aprender de modo autorregulado, incluso a través de plataformas en línea, en la cual los libros digitales permiten un aprendizaje adecuado por la respuesta autorregulada de los estudiantes (Stephen y Rockinson, 2021; Susantini *et al.*, 2021).

### *La motivación*

Es todo lo que estimula al individuo a la actuación de algún modo concreto, de manera que el estímulo provenga del exterior o interior a consecuencia del pensamiento; lo que genera patrones diversos de comportamiento (Chiavenato, 2001). Es decir, da cuenta de un proceso responsable en el cual el trabajador realiza un gran esfuerzo al desarrollar sus labores en aras del cumplimiento de los objetivos organizacionales (Robbins y Coulter, 2010). A propósito de ello, Alviárez y Pérez (2009), mencionan que las principales fuentes de motivación es el mismo individuo, las personas que lo rodean como la familia, amistades y compañeros del trabajo, también consideran que es importante la existencia de un mentor emocional, ya sea real o irreal. Es así como esta motivación hace que la persona ejecute su trabajo de manera eficiente (Akuffo *et al.*, 2021).



### *La empatía*

Es saber reconocer, comprender y respetar emociones y sentimientos ajenos a uno mismo, lograr identificar sus anhelos y dificultades. Ello permite conocer a los demás de manera eficaz. Las personas que desarrollan esta habilidad saben escuchar a los demás de manera comprensiva (Alva y Chavéz, 2019; Alviárez y Pérez, 2009). De igual modo, tal reconocimiento permite una mejor relación interpersonal dentro de la sociedad, generando relaciones más sólidas, una persona es empática cuando logra entender sus emociones y aceptar los sentimientos de los demás, sobre todo respetando sus diferencias y conservando la propia identidad (Carpena, 2016; Hernández, 2008). Esta dimensión es un aporte a la neurociencia, a las diferencias individuales y a la psicología social, ya que permite la explicación en los campos organizativos y clínicos (Fernández *et al.*, 2008).

### *Las habilidades sociales*

Es la forma como se relacionan las personas, irradiando diversos sentimientos hacia los demás, es así como el liderazgo y las relaciones interpersonales eficientes son considerados como habilidades sociales (Alviárez y Pérez, 2009). Permiten el adecuado entendimiento de su repercusión en los procesos de integración y así optimizar los estudios de intervención en la sociedad (Hahn *et al.*, 2019). Las personas que cuentan con esta habilidad se muestran más comunicativas, positivas y comprensivas con los demás, tienen un dominio adecuado de sus emociones. Entonces, las habilidades sociales son comportamientos verbales y no verbales de las personas, las cuales se pueden observar en diferentes contextos de interrelaciones (Tapia y Cubo, 2017).

## **2.2. Desempeño laboral**

El desempeño laboral es considerado como el desarrollo de las habilidades del trabajador, de acuerdo con su cargo y con las funciones asignadas en cuanto al cumplimiento de los objetivos organizacionales; entonces, un buen desempeño laboral por parte del trabajador fortalece a una organización (Chiavenato, 2001).

Se considera el desempeño de un individuo como un ensamble de su conducta que le llevará a obtener un producto final (Rodríguez y Lechuga, 2019). De modo que, a la conducta del trabajador al ejecutar sus labores en un tiempo determinado, dando valor de aporte a la empresa, se le asume como desempeño laboral. No obstante, la eficiencia de estos comportamientos como las habilidades, conocimientos, capacidades y las relaciones interpersonales aumentarán la productividad empresarial y contribuirán con el logro de los objetivos organizacionales (Alva y Chávez, 2019; Espinoza y Giraldez, 2019; Herrera, 2016).

Sin embargo, el desempeño no dependerá solo del trabajador, sino también de la empresa, ya que el beneficio será mutuo (Vargas y Gómez, 2021). Se resalta el grado de importancia sobre el desarrollo de las funciones del trabajador, siendo este el que controla sus acciones y comportamientos, el cual se mide de acuerdo con el nivel de su propia habilidad (Barakchi *et al.*, 2021). Por lo tanto, se considera al desempeño laboral como el valor de aporte eficaz del trabajador a la organización, mediante el desarrollo de actividades y conductas eficientes, que a su vez suelen afectar la productividad y el logro de metas y objetivos compartidos.

### 2.2.1. Factores del desempeño laboral

Torres y Quijaite (2019), aseveran que las fortalezas y debilidades de una persona influyen en su desempeño, también puede ser afectado de manera positiva o negativa por diferentes factores como la capacidad, motivación y el ambiente físico. Existen diferentes factores para evaluar y medir el desempeño de los trabajadores relacionados a la calidad, cantidad y conocimiento del trabajo, además de la lealtad, honestidad e iniciativa (Robbins y Coulter, 2010; Rodríguez & Lechuga, 2019). Asimismo, el trabajador puede ser evaluado mediante factores actitudinales y factores operativos definidos y valorados, según su eficiencia y nivel de ejecución de sus funciones (Araujo y Leal, 2007; Robbins y Coulter, 2010). Algunos factores encontrados en la literatura científica relacionados con el desempeño laboral tienen que ver con la calidad, productividad, toma de decisiones y conocimiento, los cuales pasamos a abordar a continuación.

### *La calidad*

La calidad del trabajo es el esfuerzo que ejerce un colaborador al desarrollar sus labores (Chiavenato, 2001). De manera general, se considera a la calidad como la capacidad que tiene el cliente de juzgar o evaluar un producto o servicio respecto de sus necesidades y percepción propia (Mayo *et al.*, 2015). La calidad es el resultado percibido por el cliente acerca de un producto o servicio ofrecido por la organización (Monsalve y Hernández, 2015). En suma, para obtener un servicio de calidad es importante brindar al trabajador buenas condiciones ambientales, ambiente físico adecuado, jornada laboral equilibrada y un ambiente social agradable (Acuña, 2017).

### *La productividad*

Es la medición del trabajo eficiente vinculado al capital, que tiene como objetivo producir un valor económico, el cual favorecerá al desarrollo y crecimiento de la organización (Troncoso, 2018). Es la conducta laboral más importante del capital humano con el que cuenta una empresa, ya que demuestra sus conocimientos, experiencias, innovación y calidad en el trabajo, generando un beneficio a favor de la organización (Herrera, 2016). La productividad se puede ver afectada por diferentes condiciones como las migrañas, el agotamiento emocional, que repercute en pérdidas para la empresa (Nuutinen *et al.*, 2021; Shimizu *et al.*, 2021), en cambio, los incentivos hacia el personal cumplen la función de mejorar su productividad (Albert *et al.*, 2018), así mismo, la minuciosidad del colaborador afecta de manera consistente y positiva en la productividad (Harris y Fleming, 2017).

### *La toma de decisiones*

Referente al proceso de selección de alternativas para dar solución a un problema y alcanzar los objetivos organizacionales, implica analizar diferentes opciones o posibilidades en pro de determinar la mejor opción y llevarla a cabo para la toma de decisiones (Loaiza, 2015). También, se consideran dos elementos trascendentales para la toma de decisiones: el valor que se propone y el resultado probable; es necesario analizar la situación, identificar el problema y las posibles soluciones. Además, es importante el compromiso con el

entendimiento del problema para dar la solución a este, contar con la capacidad y el conocimiento suficiente para fortalecer las bases de la decisión por tomar, de manera que la toma de decisiones participativa infiera directa y positivamente sobre el desempeño laboral, al mismo tiempo, explica el comportamiento de éxito y fracaso de las empresas (Bolland y Lopes, 2018; Pacheco y Webber, 2016). La toma de una decisión depende del análisis de múltiples factores y la evaluación de diversas opciones (Trojanowska *et al.*, 2017).

### *El conocimiento*

El conocimiento del trabajo es una exploración general y exhaustiva de los rumbos convencionales en la gestión, selección y contratación de personal; además, se incluye la medición de su rendimiento como aporte de la organización (Pérez y Coutín, 2005). Se considera un activo intangible dentro de los procesos de la organización, que al ser sometido a diferentes acciones de gestión se puede convertir en un activo estratégico de esta (Nava, 2017). Asimismo, el conocimiento es un componente del desempeño laboral en el que recaerán las acciones determinadas por la capacidad del desarrollo de sus labores designadas, siendo el resultado, un manejo adecuado de las habilidades y destrezas del trabajador (Rodríguez y Lechuga, 2019); en tanto, el adecuado conocimiento permite un desempeño laboral óptimo y seguro (Díaz *et al.*, 2018).

### **2.3. Relación entre inteligencia emocional (IE) y desempeño laboral (DL)**

A pesar de existir diferencias entre los defensores de los tres modelos de medición de la IE revisadas en el presente artículo, existen estudios que demuestran que los tres modelos pueden predecir el desempeño laboral, por lo que es probable que, al desarrollar la empatía se generan interrelaciones personales más eficaces, debido a la capacidad de controlar las emociones propias (O'Boyle *et al.*, 2011).

Al respecto, Alheet y Hamdan (2021) y Chong *et al.* (2019), hallaron que la relación entre la IE y el DL es significativa, existiendo correspondencia entre la IE y el género, mas no con la experiencia, determinando que la IE predice el desempeño laboral, por lo que recomiendan a las organizaciones la implementación de actividades que logren desarrollarla en los

trabajadores. Estas variables no pueden existir de manera independiente, la una depende de la otra, y cuando el trabajo es más complejo, más importante es el desarrollo de la IE en el trabajador (Carmona *et al.*, 2015). Al respecto, Obiunu y Yalaju (2020) señalan que existen diferentes variables asociadas con la IE, como la comunicación interpersonal y satisfacción laboral, las cuales también afectan el desempeño laboral de los empleados.

Actualmente, el campo empresarial no solo considera la formación académica o experiencia laboral del trabajador; además, analiza cómo se relaciona con los demás, de allí la importancia de muchos estudios cuyo objetivo es demostrar ese nivel de relación entre la IE y el DL, en favor del desarrollo de las organizaciones (Carmona *et al.*, 2015).

### 3. Metodología

La presente investigación tuvo un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo-correlacional, bajo el soporte de un diseño no experimental de corte transversal (Carrasco, 2007; Hernández *et al.*, 2014). Las variables inteligencia emocional y desempeño laboral fueron analizadas mediante encuestas aplicadas a los servidores del gobierno regional del Cusco, ubicado al sur del Perú, el cual permitió medir y describir cada una de las variables investigadas. Cabe señalar que, no se manipularon las variables en estudio, solo se observaron en su contexto natural, en tanto el método descriptivo y correlacional permitió encontrar la relación entre la IE y el DL, para ello se tuvo que considerar un muestreo no probabilístico de una población de 950 sujetos, de los cuales se recopiló 274 cuestionarios que representa el 28.84 % de la población.

Después del control de calidad de los datos recogidos, se procedió a realizar los análisis descriptivos y visualizar las características de la muestra. En la tabla 1 se observan seis variables que determinan las características de la muestra analizada, donde se observa que el 56.9 % de los participantes tienen edades entre 31 y 50 años, con una representación mayoritaria del 51.5 % de mujeres. Otra de las características que se puede resaltar está en el grado de instrucción, representado por el 82.8 % con estudios de educación superior, y

más del 63.1 % del total de los participantes tienen más de cinco años de experiencia laboral, además, el 19.3 % pertenecen a la Gerencia Regional de Administración, siendo esta la más representativa.

**Tabla 1.** Resultados de los datos sociodemográficos de los sujetos de estudio (n=274)

Variab	Características	N.º de personas	%	Variab	Características	N.º de personas	%	
Edad	20-30 años	47	17.2	Gerencia donde labora	Gubernatura Regional	16	5.8	
	31-40 años	79	28.8		Gerencia Regional de Planeamiento y Modernización	10	3.6	
	41-50 años	77	28.1		Gerencia Regional de Administración	53	19.3	
	Más de 50 años	71	25.9		Gerencia Regional de Supervisión y Liquidación de Inversiones	26	9.5	
Género	Masculino	133	48.5		Gerencia Regional de Desarrollo Económico	24	8.8	
	Femenino	141	51.5		Gerencia Regional de Recursos Naturales y Medio Ambiente	16	5.8	
Estado civil	Soltero	103	37.6		Gerencia Regional de Desarrollo Social	19	6.9	
	Casado	121	44.2		Otros	43	15.7	
	Conviviente	36	13.1		Experiencia laboral	1 - 6 mese	7	2.6
	Divorciado	14	5.1			7 - 12 meses	22	8
Grado de instrucción	Superior	227	82.8	1 - 5 años		72	26.3	
	Técnico	46	16.8	Más de 5 años		173	63.1	
	Secundaria	1	0.4					

**Fuente.** Elaboración propia.

Para lograr el propósito de este estudio, se utilizó el cuestionario de inteligencia emocional y desempeño laboral desarrollado por Hernández (2008), basado en los aportes de Goleman (1998). Los instrumentos reportados por el autor muestran un alfa de Cronbach de .959 para la IE y un .966 para el DL. Estos cuestionarios fueron validados y adaptados a la realidad peruana para instituciones públicas por Herrera (2016), donde el cuestionario de IE consideró 37 ítems y el cuestionario de DL 39, ambas variables incluyen sus cuatro dimensiones (autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales) y fueron considerados con una medición de escala Likert del 1 al 5, donde el número 1 es nunca y el 5 es siempre.

Para cerciorarse de la validez basados en el contenido, se evaluaron los constructos a través de un comité compuesto por cinco expertos en IE y cuatro expertos en DL, los cuales emitieron su juicio de manera independiente. Los valores se obtuvieron a través de un promedio

aritmético de 80 % de validez, basado en el contenido para la variable IE y de 83 % para el DL, respondiendo a una validez alta de contenido en función de lograr el objetivo en la medición (Urrutia *et al.*, 2015). Luego, se aplicó una prueba piloto a una muestra compuesta por 33 sujetos de diferentes municipalidades en la región del Cusco, donde los resultados del alfa de Cronbach para la IE fue de .905 y para el DL de .879, que dio paso al análisis de discriminación de ítems, donde se encontró que todos aportaban al constructo, por lo que no se eliminó ningún elemento.

Una vez estandarizados los instrumentos se procedió a levantar la muestra final. Con los datos recogidos se pasó a una hoja de Excel, donde se realizó un control de calidad para luego ser exportada al programa estadístico SPSS, versión 25. Cabe señalar que se tomaron en cuenta los datos sociodemográficos gracias al sometimiento informado de los encuestados para su análisis descriptivo y características de la muestra. En este proceso también se realizaron los análisis de fiabilidad y se procedió a efectuar el cálculo de las variables para obtener la baremación basado en mínimos, máximos y los percentiles, con ello se determinó el nivel de inteligencia emocional y desempeño. Con las variables y dimensiones se procedió a la verificación de la distribución de normalidad, que al no cumplir este supuesto se realizó el análisis de correlación Rho de Spearman, en pro de determinar las relaciones entre la IE y DL, así como la relación entre sus dimensiones, para responder al objetivo del presente estudio.

#### **4. Resultados**

La tabla 2 muestra que el 94.5 % de los servidores cuentan con un alto nivel de IE, y que el 92.3 % de ellos presentan un nivel alto de DL; es decir, los servidores del gobierno regional del Cusco cuentan con un alto nivel de IE, al igual que su nivel de DL es bastante bueno.

**Tabla 2.** Nivel de inteligencia emocional y nivel de desempeño laboral

Variable	Nivel	N.º de personas	%
Nivel de inteligencia emocional	Medio	15	5.5
	Alto	259	94.5
Nivel de desempeño laboral	Medio	21	7.7
	Alto	253	92.3

**Fuente.** Elaboración propia.

En las pruebas de Kolmogorov-Smirnov para la inteligencia emocional y sus dimensiones (autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales), se encontraron valores por debajo de .05, resultado que permite concluir que no existe una distribución normal en las variables. En cambio, el desempeño laboral y su dimensión calidad de servicio, presentaron un valor de  $p = .200$ , dando a conocer que las variables presentan una distribución normal, a diferencia de sus demás dimensiones (productividad, toma de decisiones y conocimiento), los cuales mostraron un  $p < .05$ , no cumpliendo con la distribución normal. Por lo tanto, en cumplimiento de los supuestos se ha determinado realizar un análisis a través del coeficiente de correlación Rho de Spearman.

La tabla 3 muestra la correlación entre IE y DL ( $\rho = .769$ ;  $p < .000$ ), que indica una alta y positiva relación entre las variables, es decir, a mayor inteligencia emocional, mejor es el desempeño laboral de los servidores, y viceversa. Además, se encontró un valor  $p < .05$ ; que demuestra la existencia de una relación significativa entre las variables.

**Tabla 3.** Análisis de correlación Rho Spearman

	Desempeño laboral	
	Rho Spearman (ρ)	p-valor
Inteligencia emocional	.769**	.000

**Fuente.** Elaboración propia.

En la tabla 4 se observa que la relación entre la dimensión de autorregulación y desempeño laboral es de .587; la motivación y el desempeño laboral es de .654; la relación de empatía con el desempeño laboral es .648, y las habilidades sociales muestran mayor nivel de relación sobre el desempeño laboral con .760. Estos resultados evidencian que las relaciones



encontradas son positivas; es decir que, cuanto mayor se incremente la autorregulación, motivación, empatía y las habilidades sociales, mayor será el desempeño laboral de los servidores, debido a que estas relaciones son significativas  $p < .05$ .

Con respecto a la relación entre las dimensiones del desempeño laboral, la dimensión de productividad muestra mayor relación con la IE de .73; seguida de la relación entre la dimensión de calidad con la IE de .687; toma de decisiones con una IE de .529 y la relación del conocimiento con una IE de .529; por tanto, los resultados de las correlaciones encontradas también son positivas, es decir, mientras mayor incrementa el nivel de las dimensiones del desempeño laboral, mayor será la IE de los servidores. Se puede afirmar que estas correlaciones son significativas.

**Tabla 4.** Correlación entre las variables de estudio y sus dimensiones

Dimensiones de inteligencia emocional	Desempeño laboral		Dimensiones del desempeño laboral	Inteligencia emocional	
	Rho Spearman	p-valor		Rho de Spearman	p-valor
Autorregulación	.587**	.000	Calidad de servicio	.687**	.000
Motivación	.654**	.000	Productividad	.733**	.000
Empatía	.648**	.000	Toma de decisiones	.529**	.000
Habilidades sociales	.760**	.000	Conocimiento	.535**	.000

**Fuente.** Elaboración propia.

## 5. Discusión

En el entorno laboral del gobierno regional del Cusco, el presente estudio tuvo como propósito determinar la relación entre la inteligencia emocional (IE) y el desempeño laboral (DL) de sus servidores. Los resultados mostraron que existe alta relación positiva entre las variables estudiadas; es decir que, mientras la IE es mayor, mejor será el desempeño laboral de los servidores. Estos resultados concuerdan con los estudios de Alheet y Hamdan (2021); Obiunu y Yalaju (2020), quienes revelaron la existencia de una relación positiva y significativa entre la IE y el DL, además, determinaron que cuando se implementan programas

de desarrollo de IE, el DL mejora; en tanto, Chong *et al.* (2019) afirman que una alta IE generará un excelente desempeño laboral, por lo que Ramírez y Zavaleta (2018) afirman que a mayor inteligencia emocional se obtendrá significativos desempeños del colaborador.

Los resultados demuestran que existen niveles altos de IE y DL en los servidores del gobierno regional del Cusco; hallazgos que apoyan los resultados de Guardiola y Basurto (2019), quienes determinaron que, la influencia de la IE es positiva y significativa sobre el desempeño laboral, también encontraron un alto nivel de IE, es decir, si los gerentes logran conservar altos niveles de autocontrol emocional, adecuados vínculos laborales y son empáticos, sosteniendo altos niveles de desempeño laboral, relacionado a las funciones directivas. En cambio, Pereira (2012) y Troncoso (2018), determinaron que el nivel de IE no influye en el DL, ya que no existe una relación significativa entre las variables, es decir que con un alto nivel de IE no necesariamente es mayor el DL.

Referente a las correlaciones de las variables y sus dimensiones, se encontró que, las correlaciones son positivas y significativas, es decir, mientras mayor sea el nivel de la autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales, mejor será el desempeño laboral y viceversa, también se evidenció que existe mayor relación de las dimensiones de habilidad social y motivación sobre el desempeño de los servidores, además, la IE se relaciona con la productividad y calidad de trabajo de los servidores. Hallazgos que coinciden con los resultados expuestos por Guardiola y Basurto (2019), quienes determinaron que niveles altos de autocontrol de emociones, buenas relaciones laborales con los empleados, motivación enfocada en los objetivos y una actitud empática, podrán mantener un desempeño laboral con un nivel alto en los directivos.

Al respecto, Ramírez y Zavaleta (2018) encontraron relación directa, continua y elocuente entre la IE y la calidad de servicio, esto quiere decir que, a mayor nivel de IE, mucho mejor será el servicio brindado por el trabajador, así mismo coincide con la relación significativa entre la IE con la productividad, es decir, a mayor IE mejor será la productividad de los trabajadores. Sin embargo, la motivación sola no podría ser suficiente para un buen desempeño, en su mayoría las organizaciones necesitan que la persona logre percibir,

controlar y evaluar sus propias emociones para enfocar su atención en el desempeño de sus funciones (Schlaegel *et al.*, 2022). En igualdad de condiciones, Pekaar *et al.* (2017) sostienen que, si un trabajador desarrolla autorregulación, empatía, motivación y relaciones sociales, puede predecir un alto nivel de desempeño laboral, pero puede afectar a la predicción de otros criterios. Este resultado coincide con un metaanálisis realizado por O'Boyle *et al.* (2011), quienes determinaron que la IE predice mejor el desempeño laboral en trabajos que requieren un trabajo emocional mayor, a diferencia de otros trabajos en general.

## 6. Conclusiones

Los resultados permiten concluir que los servidores poseen un alto nivel de inteligencia emocional (IE), es decir, en su mayoría son emocionalmente más estables, cuya habilidad social se manifiesta de mejor manera ante situaciones adversas suscitadas en el cumplimiento de sus actividades. Además, se encontró un nivel alto de desempeño laboral (DL), por lo que queda demostrado que los servidores cuentan con estándares superiores de desempeño, que les permite tener una alta productividad y una mejor calidad en el servicio que brinda a los usuarios.

En cuanto a los resultados inferenciales, se encontró que la IE de los servidores tiene una alta relación con el DL, permitiendo aseverar que al tener una gran IE, se tendrá un buen DL, reflejado en su cumplimiento de metas, productividad, atención al público usuario y visitante de este gobierno regional, cuyos resultados fueron corroborados con estudios donde evidencian la existencia de esta relación (Alheet y Hamdan, 2021; Chong *et al.*, 2019; Obiunu y Yalaju, 2020; Ramírez y Zavaleta, 2018) e incluso puede existir influencia de la IE en el desempeño (Guardiola y Basurto, 2019), como también evidencias que indican la no existencia de relación entre los constructos en cuestión (Pereira, 2012; Troncoso, 2018), por lo que se infiere que su relación está determinada por factores internos o externos, que pueden ser motivo de estudio en futuras investigaciones, como también la importancia de realizar un estudio de metaanálisis partiendo de una revisión sistemática, con fines de

identificar en qué contextos y con qué factores los constructos estudiados tienen o no relación y/o efecto.

Se encontró que la autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales, se relacionan con el desempeño laboral, donde las habilidades sociales y la motivación demuestran mejor la forma de relacionarse entre los servidores, además, se sienten motivados al desarrollar sus labores diarias a pesar de encontrarse inmersos en el contexto producido por la pandemia del covid-19. Asimismo, se evidenció que la calidad de servicio, la productividad, la toma de decisiones y el conocimiento están correlacionados con la inteligencia emocional, mostrando mayor correlación con la productividad seguido de la calidad de servicio, es decir, una gran IE mejora la productividad de los servidores, además, estudios señalan que la motivación no sería suficiente para determinar un buen desempeño, por lo que es necesario que vaya acompañado del desarrollo de una buena autorregulación, empatía, motivación y relaciones sociales para predecir mejores niveles de desempeño laboral (O'Boyle *et al.*, 2011; Pekaar *et al.*, 2017; Schlaegel *et al.*, 2022); por lo tanto, considerándose estas variables relacionadas a la inteligencia emocional y su mejoramiento, sería determinante para predecir el desempeño laboral.

Finalmente, la poca cantidad de estudios científicos realizados a nivel local (región del Cusco) y nacional (Perú) sobre la IE y desempeño en el sector público, hace de esta investigación una herramienta útil para futuras líneas de investigación encaminadas a profundizar el conocimiento de la IE y el DL, como el generar modelos predictivos de estos en relación con otros constructos, con la finalidad de conocer que otros factores son determinantes en la predicción del desempeño. Además, se recomienda a los gerentes del gobierno regional del Cusco, enfocarse en el desarrollo de la inteligencia emocional de los servidores, mediante talleres de capacitación, para repotenciar, incrementar y mejorar el desempeño laboral, con el propósito de alcanzar el cumplimiento de sus objetivos como gobierno regional.

## Referencias

- Acuña, E. (2017). *Inteligencia emocional y desempeño laboral según el personal de recursos humanos del Hospital Nacional Dos de Mayo, Lima 2016* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/16055>
- Adigüzel, Z., y Kuloglu, E. (2019). Examination of the effects of emotional intelligence and authentic leadership on the employees in the organizations. *International Journal of Organizational Leadership*, 8(1), 13–30. DOI: <https://doi.org/10.33844/ijol.2019.60412>
- Akuffo, K. O., Agyei-Manu, E., Kumah, D. Ben, Danso-Appiah, A., Mohammed, A. S., Asare, A. K., y Addo, E. K. (2021). Job satisfaction and its associated factors among optometrists in Ghana: a cross-sectional study. *Health and Quality of Life Outcomes*, 19(1), 12. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12955-020-01650-3>
- Albert, C., Davia, M. A., y Legazpe, N. (2018). Job satisfaction amongst academics: the role of research productivity. *Studies in Higher Education*, 43(8), 1362–1377. DOI: <https://doi.org/10.1080/03075079.2016.1255937>
- Alheet, A. F., y Hamdan, Y. (2021). Exploring the relationship between emotional intelligence and job performance: A study of Jordanian retail industry. *International Journal of Entrepreneurship*, 25(3), 1–16.
- Alt, D., y Naamati, L. (2021). Health management students' self-regulation and digital concept mapping in online learning environments. *BMC Medical Education*, 21(1), 110. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12909-021-02542-w>
- Alva, Y. C., y Chávez, J. E. (2019). *Inteligencia emocional y desempeño laboral de los trabajadores en las empresas del sector rotal en el 2019*. (Tesis de licenciatura). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10757/635413>
- Alviárez, L., y Pérez, M. (2009). Inteligencia emocional en las relaciones académicas profesor-estudiante en el escenario universitario. *Laurus*, 15(30), 94–117. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/761/76120651005.pdf>
- Araujo, M. C., y Leal, M. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 4(2), 132–147. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3218188>
- Bar-On, R., y Parker, J. D. (2018). *EQ-i:YV. Inventario de inteligencia emocional de BarOn: versión para jóvenes*. TEA Ediciones. Recuperado de [http://www.web.teaediciones.com/Ejemplos/BarOn\\_extracto-web.pdf](http://www.web.teaediciones.com/Ejemplos/BarOn_extracto-web.pdf)
- Barakchi, A., Beheshtifar, M., y Moghadam, M. N. (2021). Investigating the relationship between competitive intelligence and risk dimensions and job performance of employees in Kerman Saderat bank branches. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(02), 5–18. DOI: <https://doi.org/10.47750/cibg.2021.27.02.002>

- Bermejo, E., Luis, E. O., Fernández, P., Martínez, M., y Sarrionandia, A. (2021). The role of emotional intelligence and self-care in the stress perception during covid-19 outbreak: an intercultural moderated mediation analysis. *Personality and Individual Differences*, 177. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.110679>
- Bolland, E., y Lopes, C. (2018). *Decision making and business performance*. Edward Elgar Publishing. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781786430168>
- Carmona, P., Vargas, J. G. y Rosas, R. E. (2015). Influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral. *Sapienza Organizacional*, 2(3), 53–68. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=553056601004>
- Carpena, A. (2016). *La empatía es posible: educación emocional para una sociedad empática*. Desclée de Brouwer.
- Carrasco, S. (2007). *Metodología de investigación científica*. San Marcos.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill Educación.
- Chin, S. T. (2021). Influence of emotional intelligence on the workforce for industry 5.0. *IBIMA Business Review*, 1–7. DOI: <https://doi.org/10.5171/2021.882278>
- Chong, S. C., Falahat, M., y Lee, Y. S. (2019). Emotional intelligence and job performance of academicians in Malaysia. *International Journal of Higher Education*, 9(1), 69. DOI: <https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n1p69>
- Díaz, C. R., Gutiérrez, H., y Amancio, A. M. (2018). Ausentismo y desempeño laboral en profesionales de enfermería de áreas críticas. *Revista Cuidarte*, 9(1), 1973–1987. DOI: <https://doi.org/10.15649/cuidarte.v9i1.426>
- Espinoza, L. A., y Giraldez, G. L. (2019). *Inteligencia emocional y el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica, sede central - año 2018*. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional de Huancavelica. Recuperado de <http://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/2932>
- Fernández, I., López, B., y Márquez, M. (2008). Empathy: measures, theories and applications under review. *Anales de Psicología*, 24(2), 284–298. Recuperado de <https://revistas.um.es/analesps/article/view/42831>
- Gabel, R. (2005). *Inteligencia emocional: perspectivas y aplicaciones ocupacionales*. Universidad ESAN. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12640/517>
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Kairós.
- Goleman, D. (1998). The emotional intelligence of leaders. *Leader to Leader*, 1998(10), 20–26. DOI: <https://doi.org/10.1002/ltl.40619981008>
- Goleman, D. (2004). *Inteligencia emocional*. Kairós.

- Guardiola, C. y Basurto, K. (2019). Inteligencia emocional y desempeño laboral de los directivos del corporativo adventista del norte de México. *Apuntes Universitarios*, 5(1), 69–78. DOI: <https://doi.org/10.17162/au.v5i1.66>
- Hahn, E., Richter, D., Schupp, J., y Back, M. D. (2019). Predictors of refugee adjustment: the importance of cognitive skills and personality. *Collabra: Psychology*, 5(1), 23. DOI: <https://doi.org/10.1525/collabra.212>
- Harris, E. G., y Fleming, D. E. (2017). The productive service employee: personality, stress, satisfaction and performance. *Journal of Services Marketing*, 31(6), 499–511. DOI: <https://doi.org/10.1108/JSM-11-2015-0347>
- Hernández, E. I. (2008). *Inteligencia emocional y desempeño laboral de los supervisores de industrias citricolas de Montemorelos*. (Tesis de maestría). Universidad de Montemorelos. Recuperado de <https://bit.ly/3gotzsA>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Herrera, G. C. (2016). *La inteligencia emocional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de san Martín, región san Martín*. (Tesis de licenciatura). Universidad Peruana Unión. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12840/400>
- Loaiza, M. A. (2015). *Uso del criterio AHP para la toma de decisiones*. (Tesis de título profesional). Universidad Nacional Agraria La Molina. Recuperado de <https://repositorio.lamolina.edu.pe/handle/20.500.12996/2043>
- Majeed, N., Ramayah, T., Mustamil, N., Nazri, M., y Jamshed, S. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: modeling emotional intelligence as mediator. *Management & Marketing*, 12(4), 571–590. DOI: <https://doi.org/10.1515/mmcks-2017-0034>
- Mayo, J. C., Loredó, N. A., y Reyes, S. N. (2015). En torno al concepto de calidad. Reflexiones para su definición. *Retos de la Dirección*, 9(2), 49–67.
- Miao, C., Humphrey, R. H., y Qian, S. (2017). A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2), 177–202. DOI: <https://doi.org/10.1111/joop.12167>
- Monsalve, C., y Hernández, S. I. (2015). Gestión de la calidad del servicio en la hotelería como elemento clave en el desarrollo de destinos turísticos sostenibles: caso Bucaramanga. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 78, 160–173. Recuperado de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/1196>
- Musonda, A., Shumba, O., y Tailoka, F. P. (2013). Validation of the Schutte Self Report Emotional Intelligence Scale in a Zambian Context. *European Journal of Psychology and Educational Research*, 2(2), 31–41. DOI: <https://doi.org/10.12973/ejper.2.2.31>

- Nava, J. (2017). La esencia del conocimiento. El problema de la relación sujeto-objeto y sus implicaciones en la teoría educativa. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo - RIDE*, 8(15), 25–57. DOI: <https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.289>
- Nuutinen, S., Ahola, S., Eskelinen, J., y Kuula, M. (2021). How job resources influence employee productivity and technology-enabled performance in financial services: the job demands–resources model perspective. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(2). DOI: <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2021-0014>
- O’Boyle, E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H., y Story, P. A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 788–818. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.714>
- Obiunu, J. J., y Yalaju, J. O. (2020). Influence of emotional intelligence, interpersonal communication and job satisfaction on the job performance of staff in Chevron Nigeria Limited, Warri, Delta State Nigeria. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 9(4), 160. DOI: <https://doi.org/10.36941/ajis-2020-0070>
- Pacheco, G., y Webber, D. (2016). Job satisfaction: how crucial is participative decision making? *Personnel Review*, 45(1), 183–200. DOI: <https://doi.org/10.1108/PR-04-2014-0088>
- Pekaar, K. A., van der Linden, D., Bakker, A. B., y Born, M. P. (2017). Emotional intelligence and job performance: The role of enactment and focus on others’ emotions. *Human Performance*, 30(2–3), 135–153. DOI: <https://doi.org/10.1080/08959285.2017.1332630>
- Pereira, S. (2012). *Nivel de inteligencia emocional y su influencia en el desempeño laboral (estudio realizado con el personal de la empresa servipuertas S. A. de la ciudad Quetzaltenango)*. (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Pereira-Sulma.pdf>
- Pérez, Y., y Coutín, A. (2005). La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. *Acimed*, 13(6), 1–74. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352005000600004&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352005000600004&lng=es&tlng=es).
- Ramírez, J., y Zavaleta, V. (2018). Inteligencia emocional y desempeño laboral en una empresa constructora privada. *Revista Ciencia y Tecnología*, 14(4), 67–79. Recuperado de <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/2162>
- Robbins, S. P., y Coulter, M. (2010). *Administración*. Prentice Hall.
- Rodríguez, A. M., Rubio, S. & Díaz, E. M. (2021). Influence of the covid-19 pandemic on mental workload and burnout of fashion retailing workers in Spain. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(3), 983. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph18030983>
- Rodríguez, K. P., y Lechuga, J. I. (2019). Desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 87, 79–101. DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2452>



- Rodríguez, L. M., Russián, G., y Moreno, J. (2009). Autorregulación emocional y actitudes ante situaciones de agravio. *Revista de Psicología UCA*, 5(10), 25–44.
- Salovey, P., Woolery, A., y Mayer, J. D. (2003). Blackwell handbook of social psychology: interpersonal processes. Blackwell Publishers Ltd. DOI: <https://doi.org/10.1002/9780470998557>
- Schlaegel, C., Engle, R. L., y Lang, G. (2022). The unique and common effects of emotional intelligence dimensions on job satisfaction and facets of job performance: an exploratory study in three countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(8), 1562–1605. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1811368>
- Shimizu, T., Sakai, F., Miyake, H., Sone, T., Sato, M., Tanabe, S., Azuma, Y., y Dodick, D. W. (2021). Disability, quality of life, productivity impairment and employer costs of migraine in the workplace. *The Journal of Headache and Pain*, 22(1), 29. DOI: <https://doi.org/10.1186/s10194-021-01243-5>
- Stephen, J. S., y Rockinson, A. J. (2021). A high-impact practice for online students: the use of a first-semester seminar course to promote self-regulation, self-direction, online learning self-efficacy. *Smart Learning Environments*, 8(1), 6. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40561-021-00151-0>
- Susantini, E., Puspitawati, R. P., Raharjo., y Suaidah, H. L. (2021). E-book of metacognitive learning strategies: design and implementation to activate student's self-regulation. *Research and Practice in Technology Enhanced Learning*, 16(1), 13. DOI: <https://doi.org/10.1186/s41039-021-00161-z>
- Tapia, C. P., y Cubo, S. (2017). Habilidades sociales relevantes: percepciones de múltiples actores educativos. *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 9(19), 133–148. DOI: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.m9-19.hsrp>
- Torres, J., y Quijaite, C. (2019). *Motivación y desempeño laboral de los trabajadores en la empresa de transportes Leonel SAC., Santa Anita - 2018*. (Tesis de licenciatura). Universidad María Auxiliadora. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12970/197>
- Trojanowska, J., Varela, M. L., y Machado, J. (2017). The tool supporting decision making process in area of job-shop scheduling. *Advances in Intelligent Systems and Computing*. 571, 490–498. Cham. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-56541-5\\_50](https://doi.org/10.1007/978-3-319-56541-5_50)
- Troncoso, R. (2018). *La inteligencia emocional y desempeño laboral de colaboradores del Hotel Cabaña Quinta, Puerto Maldonado, 2018*. (Tesis de licenciatura). Universidad Andina del Cusco. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12557/2629>
- Trujillo, M. M., y Rivas, L. A. (2005). Orígenes, evolución y modelos de inteligencia emocional. *INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 15(enero-junio), 9–24. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v15n25/v15n25a01.pdf>
- Unnikrishnan, I., Mariappan, J., Raghavan, J. E., y Thanseer, A. (2019). A study on emotional intelligence and its role on job performance. *Amity Global HRM Review*, 9, 22–26. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/344235252>

- Urrutia, M., Barrios, S., Gutiérrez, M., y Mayorga, M. (2015). Métodos óptimos para determinar validez de contenido. *Revista Cubana de Educacion Medica Superior*, 28(3), 547-558.
- Vargas, M. M., y Gómez, K. G. (2021). Liderazgo transformacional y su impacto en la transferencia de conocimiento y el desempeño operativo en el contexto de la industria automotriz. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 8160(90), 1-23. DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n90.2021.2850>
- Yabar, K. (2016). *Niveles de inteligencia emocional y desempeño laboral en el personal de salud administrativo de la microred La Molina - Cieneguilla*. (Tesis de maestría). Universidad de San Martín de Porres. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12727/2593>