

# LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL SECTOR FINANCIERO COLOMBIANO

FECHA DE RECEPCIÓN: 8 de mayo  
FECHA DE APROBACIÓN: 29 de julio  
Pp. 148-165



## *EMOTIONAL INTELLIGENCE AND THE COLOMBIAN FINANCIAL SECTOR*

Rodrigo Zárate Torres, DSL\*  
Sergio Matviuk, Ph.D.\*\*

*\* Profesor Titular en la Facultad de Administración de Empresas, Finanzas y Ciencias Económicas de la Universidad EAN. Ha trabajado tanto en el sector público como en el sector privado en Colombia. Ha participado y trabajado en algunas organizaciones en los Estados Unidos. También ha sido y es emprendedor y conferencista en temas relacionados al liderazgo. Doctor en Liderazgo Estratégico, Regent University, USA; Certificate of Advance Graduate Studies, Regent University, USA; MBA, Regent University, USA Ingeniero Industrial, Universidad de América, Colombia.*

*\*\* Profesor en la escuela de Liderazgo Global y Emprendimiento de la Universidad de Regent, Director Ejecutivo de Programas en el Exterior en la misma Universidad. Cuenta con una experiencia de más de 20 años en el campo de la educación donde ha desempeñado cargos administrativos, directivos y catedráticos. Ph.D., en Liderazgo Organizacional, Regent University; Maestría en Misiones, Church of God Theological Seminary; Maestría en Educación, Universidad Nacional de Córdoba, Argentina; B.S. Educación, Honors Degree (Cum Laude), Universidad Nacional de Córdoba, Argentina*

## RESUMEN

Existe un consenso general que dice que la inteligencia emocional es la habilidad de los individuos de lidiar con las emociones (Salovey y Mayer, 1990; Law, Wong y Song, 2004; Mayer, Caruso y Salovey, 2000; Wong, Law y Wong, 2004a; Wong, Wong y Law, 2007) y que es tan o más importante que el coeficiente intelectual en la vida de negocios y en la carrera profesional (Erkus, 2008; Goleman, 1995). Poco se ha estudiado acerca de la inteligencia emocional y la mayoría de estudios existentes se han realizado en los Estados Unidos, Europa y Asia. Este artículo reporta los resultados de una investigación acerca de la inteligencia emocional en los líderes que están a nivel de gerencia o supervisión del sector financiero colombiano. Para lograr la investigación se utilizó el instrumento desarrollado por Wong y Law (2002) y en total se obtuvo una muestra de 218 participantes. Este instrumento ha sido probado y validado y como resultado se ha concluido que puede ser usado en las áreas de gerencia, liderazgo y comportamiento organizacional (Aslan y Erkus, 2008). Los resultados sugieren que los líderes del sector financiero colombiano saben cómo usar sus emociones, es decir las direccionan hacia actividades constructivas y desempeño personal. Con una amplia ventaja, los líderes del sector financiero valoran y entienden sus propias emociones y las expresan de manera natural.

A manera de oportunidad de mejoramiento, se encontró que a los líderes del sector financiero colombiano se les dificulta recobrase rápidamente de los altibajos emocionales y de la angustia, y también se les dificulta percibir y entender las emociones de las personas a su alrededor.

## ABSTRACT

There is a general consensus that states that emotional innovation is the ability of individuals to cope with emotions (Salovey and Mayer, 1990; Law, Wong and Song, 2004; Mayer, Caruso and Salovey, 2000; Wong, Law and Wong, 2004<sup>a</sup>; Wong and Law, 2007), which is as important or more important than the intellectual coefficient in a world of business and in a professional career (Erkus, 2008; Goleman, 1995) Not much has been studied about emotional intelligence, and most of the studies has been done in U.S.A., Europe and Asia. This article reports on the results of a research study done about emotional intelligence of leaders who are at a high management level or supervision in the Colombian financial sector. To reach this goal, a tool developed by Wong and Law, 2002, was used, having a total sample of 218 participants. This instrument has been proved and validated, and as a result, it has been concluded that it can be used in management, leadership and organizational behaviour areas (Aslan and Erkus, 2008) The results show that leaders of the Colombian financial sector know how to use their emotions; it means they know how to conduct them to constructive activities and personal performance. With a big advantage, leaders in the financial sector value and understand their own emotions, showing them in a natural way.

As an opportunity to improve, there are leaders of the Colombian financial sector that experience a difficult period of time recovering from emotional tides and anxiety, also being difficult for them to perceive and understand the emotions of people surrounding them.

## RESUMÉ

Il existe un consensus général affirmant que l'Intelligence Émotionnelle est l'habilité que les individus ont de lutter contre les émotions (Salovey et Mayer, 1990 ; Law, Wong et Song, 2004 ; Mayer, Caruso et Salovey, 2000 ; Wong, Law et Wong, 2004; Wong, Wong et Law, 2007) ce qui est aussi voire plus important que le coefficient intellectuel dans le domaine des affaires et dans la carrière professionnelle (Erkus, 2008 ; Goleman, 1995). Peu d'études ont porté sur l'Intelligence Émotionnelle et la majorité de celles existantes ont été effectuées aux Etats-Unis, en Europe ou en Asie. Cet article rapporte les résultats d'une investigation sur l'intelligence émotionnelle des cadres et cadres supérieurs du secteur financier colombien. Pour mener à bien l'investigation, l'instrument développé par Wong et Law (2002) a été utilisé sur un échantillon total de 218 participants. Cet instrument a été approuvé et validé, et il a été conclu qu'il pouvait être utilisé dans les domaines de gestion, de direction et de comportement organisationnel (Aslan et Erkus, 2008). Les résultats suggèrent que les cadres du secteur financier colombien savent utiliser leurs émotions, c'est-à-dire qu'ils les dirigent vers des activités constructives et d'amélioration personnelle. Les cadres du secteur financier évaluent et comprennent leurs émotions propres et ils les expriment de manière naturelle ce qui leur octroient de nombreux avantages. Il a été démontré que les cadres du secteur financier colombien ont des difficultés à se remettre de leurs fluctuations émotionnelles et de leur angoisse professionnelle, et on aussi des difficultés à percevoir et à comprendre les émotions des personnes de leur entourage.

## → Palabras claves

Inteligencia emocional  
Sistema financiero colombiano  
Medición de la inteligencia emocional

## → Key words

Emotional intelligence  
Colombian financial system  
Emotional intelligence measurement

## → Mots clefs

Intelligence Émotionnelle  
Système Financier colombien  
Mesure de l'Intelligence Émotionnelle

# 1. INTRODUCCIÓN

**E**l argumento que dice que “la inteligencia emocional es tan importante como el coeficiente intelectual (IQ) o más importante que él en la vida profesional como en la vida de los negocios” (Goleman, 1995; Cooper y Sawaf, 1997), ha ocasionado que el tema sea de análisis más profundos y en el caso de la presente investigación se ha relacionado con el interés por realizar estudios para definir la inteligencia emocional de los directivos del sector financiero colombiano.

De acuerdo con Cartwright y Pappas (2008), la Asociación Americana para el Entrenamiento y el Desarrollo

dice que cuatro de cada cinco compañías están tratando de incrementar la inteligencia emocional de sus empleados como un medio de incrementar ventas, mejorar el servicio al cliente (Cavelzani et al, 2003) y asegurar que sus ejecutivos tengan un buen desempeño a nivel internacional. La inteligencia emocional sigue siendo materia de estudio y se ha encontrado que tiene una relación directa con el desempeño laboral (Cartwright y Pappas, 2008).

Los autores Wong y Law (2002) diseñaron el instrumento denominado la Escala de la Inteligencia Emocional y es este instrumento el que se utilizó en el presente estudio.



# 2. OBJETIVOS

El objetivo principal de la presente investigación es hacer una medición de la inteligencia emocional de directivos del sector financiero colombiano basada en las cuatro áreas determinadas por Salovey y Mayer (1990), utilizando la escala de Inteligencia Emocional de Wong y Law (2002). Adicionalmente, se tienen los siguientes objetivos específicos:

- Determinar si existen diferencias de género en la inteligencia emocional de los directivos del sector financiero colombiano.
- Establecer si la edad, el nivel educativo, el número de empleados a cargo, o la experiencia en el manejo de personal influyen o tienen alguna relación con inteligencia emocional de los directivos del sector financiero colombiano debe comportarse.



## 3. MARCO TEÓRICO

### 3.1 INTELIGENCIA EMOCIONAL

De acuerdo con Chopra y Kanji (2010), el término inteligencia emocional es una paradoja, pues contiene dos términos que son contradictorios y complejos. De acuerdo con estos dos autores, las emociones son subjetivas y la inteligencia es objetiva. Por lo tanto, para poder definir la inteligencia emocional se debe partir definiendo los términos separadamente.

La inteligencia ha sido definida en forma diferente de acuerdo con el tiempo o la época (Salovey y Mayer, 1990). En la primera parte del siglo pasado, fueron propuestos dos puntos de vista. Por un lado Spearman (1927) conceptualizó inteligencia como un simple facto ‘g’ o inteligencia general el cual era el diferencial en el desempeño entre individuos en todas las áreas de la habilidad humana (Cartwright y Pappas, 2008; Salovey y Mayer, 1990). El otro punto de vista propuesto a principios del siglo pasado, le corresponde a Thurstone (1938), quien argumenta que la inteligencia puede ser mejor entendida como un conjunto de siete habilidades mentales primarias tales como: el razonamiento numérico, las habilidades espaciales y la comprensión verbal que explican varios aspectos del desempeño (Cartwright y Pappas, 2008; Salovey y Mayer, 1990).

Chopra y Kanji (2010) mencionan que la palabra inteligencia se origina del latín *intelligere* que significa entender. Aunque muchas definiciones se han propuesto en la literatura, la definición popularizada de inteligencia fue citada por Gottfredson en 1997, la cual fue firmada por 52 investigadores de la inteligencia en 1994, quienes la definen como una habilidad mental que, además de otras cosas, involucra la habilidad de razonar, planear, resolver problemas, pensar abstractamente, comprender ideas complejas, aprender rápidamente y aprender de la experiencia; no es solamente aprender de los

libros, ni una habilidad académica, sino que refleja una habilidad más profunda para comprender nuestro entorno (Gottfredson, 1997). En resumen, el término inteligencia está relacionado con la lógica, el razonamiento, el planeamiento, el aprendizaje, el pensamiento y el resolver problemas (Chopra y Kanji, 2010).

Por otro lado, está el término emociones, que de acuerdo con Chopra y Kanji (2010) definen emoción como un estado mental y psicológico con una amplia variedad de sentimientos, pensamientos y comportamientos. “La raíz de la palabra emoción es *motere*, el verbo latino mover además del prefijo ‘e’ que implica alejarse, lo que sugiere que en toda emoción hay implícita una tendencia de actuar” (Goleman, 1995). Este término generalmente se asocia con el estado de ánimo, temperamento, personalidad y disposición (Chopra y Kanji, 2010).

De acuerdo con Cartwright y Pappas (2008), “las emociones han sido examinadas desde diferentes disciplinas incluyendo psicología (Cornelius, 1996), sociología (Williams, 2001), biología (Damasio, 1994) y gerencia (Fineman, 2000; Herriot, 2001)”.

En el área de la psicología, Young (1943, p. 263) definió emociones como un grave disturbio en la totalidad del individuo. Con Young, la literatura presenta a un primer grupo de autores que definen emociones como algo caótico, una respuesta desorganizada a un evento determinado (Shaffer, Gilmer y Schoen, 1940; Woodworth, 1940). A diferencia de este primer grupo, existe un segundo grupo de autores que definen emociones como una respuesta organizada a un evento específico (Lepper, 1948; Easterbrook, 1959; Mandler, 1975; Simon, 1982). Este segundo grupo además sugiere que las emociones son un factor motivador del ser humano.

Después de los autores mencionados en el párrafo anterior, en la actualidad el consenso en la definición de emociones lo resumen muy bien Mayer, Roberts y Barsade en 2008 quienes definen emociones como respuestas coordinadas a cambios en el entorno que involucran recordar experiencias subjetivas específicas, activar conocimientos relevantes, coordinar estados corporales para preparación ante ciertas reacciones y la valoración del proceso de los cambios de las situaciones (Vigoda-Gadot y Meisler, 2010).

Los primeros autores en definir inteligencia emocional fueron Salovey y Mayer en 1990 (Aslan y Erkus, 2008). Para ellos, las emociones son “respuestas organizadas que cruzan los límites de muchos subsistemas psicológicos, incluidos los sistemas fisiológicos, cognitivos, motivacionales y experimentales” (1990, p. 186). Adicionalmente, Salovey y Mayer mencionan que las emociones surgen en respuesta a un evento. De acuerdo con Goleman (1995), “todas las emociones son impulsos para actuar, planes instantáneos para enfrentarnos a la vida que la evolución nos ha inculcado.”

Goleman (1995), agrega que las personas que saben aprovechar sus emociones, pueden utilizar la ansiedad anticipada generada de un evento o circunstancia para motivarse y prepararse para responder a dicho evento.

Al unir los dos términos antes definidos, resulta el concepto de inteligencia emocional, pero para poder definir esta como un concepto, se debe ir a los principios de la misma. Aristóteles definió inteligencia emocional como la habilidad de estar enfadados con la persona correcta en el grado correcto en el tiempo correcto por la razón correcta y de la manera correcta (Offerman et al., 2004, p. 221). El texto citado por Offerman et al además menciona que aquellos que poseen esta habilidad, de acuerdo con Aristóteles, tienen una ventaja en todos los aspectos de la vida. Más adelante, en el Siglo I A.C, el escritor sirio Publilius Syrus escribió: “domine sus sentimientos, no sea que sus sentimientos lo dominen a usted” (Syrus, s.f.).

Antes de introducirse el concepto de inteligencia emocional, se comenzó por el de inteligencia social, por lo que se debe entonces comenzar por esta definición ya que fue la semilla del primero (Law, Wong, Huang y Li, 2008; Salovey y Mayer, 1990). De acuerdo con Thorndike (1920), quien presenta al mundo académico el concepto de inteligencia social, esta es la habilidad que tienen las personas de actuar sabiamente en las relaciones humanas.

Hasta Thorndike la inteligencia era solamente cognitiva, sin embargo, a principios de los años 80 del siglo pasado, Gardner (1983) presenta el concepto de inteligencias múltiples. En esta teoría, Gardner (2005, p. 29) propone siete inteligencias entre las cuales dos de ellas están ligadas a la inteligencia social propuesta por Thorndike. Gardner argumenta que estas dos inteligencias son dos formas de inteligencia personal. La inteligencia interpersonal que es “la capacidad para entender a las otras personas: lo que les motiva, cómo trabajan, cómo trabajar con ellos de forma cooperativa” (p. 30) y la inteligencia intrapersonal que es “la capacidad de formarse un modelo ajustado, verídico de uno mismo y de ser capaz de usar este modelo para desenvolverse eficazmente en la vida” (p. 30).

Ampliando un poco el concepto de inteligencia interpersonal, Gardner identifica sus cuatro componentes, organización en grupos, negociación de soluciones, conexión personal y análisis social.

- **Organización en grupos.** Es esencial en un líder. Esta habilidad incluye esfuerzos iniciadores y coordinadores de una red de personas. Es el talento que se ve en los directores y productores de teatro, en los oficiales militares y en los directores efectivos de organizaciones y unidades de todo tipo. En el patio de juegos, este es el niño que toma la iniciativa y decide a qué jugarán todos, o se convierte en el capitán del equipo (Goleman, 1995).
- **Negociación de soluciones.** Es el talento del mediador, que previene conflictos o resuelve aquellos que han estallado. Las personas que tienen esta habilidad se destacan en la realización de acuerdos, en arbitrar o mediar en disputas; podrían hacer carrera en la diplomacia, en el arbitraje o en la ley, o como intermediarios administradores de adquisiciones. Son los niños que resuelven disputas en el patio de juegos (Goleman, 1995).
- **Conexión personal.** Hace que resulte fácil participar en un encuentro o reconocer y responder adecuadamente a los sentimientos y las preocupaciones de la gente, el arte de las relaciones. Estas personas son ideales para el trabajo en equipo, son esposas confiables, buenos amigos o socios comerciales; en el mundo comercial se desempeñan bien como vendedores o administradores y pueden ser excelentes maestros (Goleman, 1995).

→ **Análisis social.** Supone ser capaz de detectar y mostrar comprensión con respecto a los sentimientos, los motivos y las preocupaciones de la gente. Este conocimiento de cómo se sienten los demás puede conducir a una fácil intimidad o sentido de la comprensión. En su mayor expresión, esta capacidad convierte a la persona en un competente terapeuta o consejero o, combinado con algún talento literario, en un talentoso novelista o dramaturgo. (Goleman, 1995)

Aquellos que son expertos en la inteligencia social pueden relacionarse con las demás personas muy fácilmente y son sagaces en la interpretación de sus reacciones y sentimientos.

Adicionalmente, son capaces de dirigir, organizar y aclarar las disputas que pueden desencadenarse en cualquier actividad humana (Goleman, 1995).



P.201

Salovey y Mayer (1990, p. 189) conceptúan que la inteligencia emocional se deriva de la inteligencia social y la definen como “la habilidad de monitorear los sentimientos y emociones propias y de los demás, distinguir y clasificarlas y usar esta información para guiar nuestros pensamientos y acciones”. Geher, Warner y Brown (2001, pp.373-388), conceptualizan inteligencia emocional como la concientización individual de las propias emociones y la interpretación correcta de las emociones de otros y la valoran como otro tipo de inteligencia social. Sin embargo, el concepto de inteligencia emocional fue desarrollado primeramente por Salovey y Mayer (1990), pero ganó popularidad con los estudios desarrollados por Goleman (1995). De acuerdo con Erkus (2008), la inteligencia emocional es tan o más

importante que el coeficiente intelectual en la vida de negocios y en la carrera profesional.

Salovey y Mayer (1990, p. 189) amplían su definición de inteligencia emocional al mencionar que es “el reconocimiento y uso de los estados emocionales propios y de otros para resolver problemas y regular el comportamiento”. Estos dos autores mencionan que la inteligencia emocional se compone de un conjunto de procesos mentales que involucran información emocional. Este proceso mental incluye la valoración y expresión de las emociones propias y de los demás, la regulación de las emociones propias y las de los demás y el uso de las emociones en formas adaptativas.

La inteligencia emocional se ha relacionado con el desempeño personal y profesional de los individuos, tanto que Anand y UdayaSuritan (2010) mencionan que esta empodera a los gerentes con la habilidad de intuir lo que los demás necesitan y quieren y desarrollar estrategias para suplir dichas necesidades y deseos. Adicionalmente, Wong, Wong y Law (2008) mencionan que la inteligencia emocional ha sido propuesta como un importante y potencial constructo para la gerencia de recursos humanos; también mencionan que en los años recientes la relación entre esta y el desempeño ha sido más evidente en estudios en la China.

Esta relación entre inteligencia emocional y desempeño profesional identificada en el párrafo anterior y estudiada por muchos otros autores, aún no ha sido estudiada en profundidad en Latinoamérica, por lo que este documento pretende hacer un diagnóstico de la inteligencia emocional en diferentes sectores económicos de Colombia comenzando por el sector financiero.



## 4. EL SECTOR FINANCIERO COLOMBIANO



El sistema financiero colombiano es un apoyo fuerte de la economía colombiana y su evolución ha beneficiado el proceso de desarrollo del país mediante la ampliación y cobertura de sus servicios.

El crecimiento del sector, principalmente en el área bancaria data de 1923 cuando la misión Kemmerer organizó al sector que anteriormente y hasta ese año contaba con sólo dos bancos que tenían cobertura nacional, el Banco de Bogotá y el Banco Comercial Antioqueño, existiendo para entonces un total de 20 bancos a nivel nacional.

En la crisis de los años 30, y para ayudar a los banco a salir de esta, el Estado adoptó un sistema de banca especializada en el que sobresalían tres tipos de entidades: la Banca Comercial, la Banca Agraria e Industrial y la Banca Hipotecaria.

De los años 30 a los 70 el gobierno intervino para estimular el crédito de fomento. En los años 40 se crean nuevas entidades financieras públicas para apoyar el sector productivo. En esta década se amplió el Banco Central Hipotecario -BCH- y la Caja Agraria y además se destinó el capital para la creación del Instituto de Fomento Industrial-IFI.

En los años 80, la economía nacional decayó luego de un periodo de gran auge. Este fue un periodo marcado por la ausencia de regulación estatal y por lo tanto, los grupos económicos luchaban por apoderarse de empresas comerciales e industriales.

En diciembre de 1990 se expidió la ley 45 de reforma financiera, en la cual se autorizan los establecimientos de crédito y de acuerdo al Decreto Número 0663 de

1993, en su artículo 1 el sistema financiero y asegurador se encuentra conformado por los establecimientos de crédito, las sociedades de servicios financieros, las sociedades de capitalización, las entidades aseguradoras y los intermediarios de seguros y reaseguros. Esta conformación, de acuerdo con el mismo decreto, se subdivide en establecimientos bancarios, corporaciones financieras, corporaciones de ahorro y vivienda, compañías de financiamiento comercial, organismos cooperativos de grado superior de carácter financiero, sociedades fiduciarias, sociedades administradoras de fondos de pensiones y cesantías, almacenes generales de depósito, sociedades de capitalización, entidades aseguradoras, intermediarios de seguros e intermediarios de reaseguros” (Zárate y Matviuk, 2010).

El sistema financiero colombiano ha superado varias crisis y en el 2009 así lo demostró, pues “la Superintendencia Financiera (SF) reportó que el sistema financiero colombiano tuvo utilidades por \$8.5 billones al corte de diciembre de 2009, cifra equivalente al 2.8% de sus activos. (Clavijo, 2010).

Durante los primeros meses del año 2010, las noticias acerca del sistema financiero colombiano están enmarcadas en la posibilidad del ingreso de inversionistas extranjeros. Además del anuncio de la apertura de nuevos bancos como es el caso del Bancoomeva de la cooperativa Coomeva y de la absorción de algunas compañías de arrendamiento financiero por parte de sus matrices bancarias.

La tabla 1 muestra el crecimiento sostenido del sector desde el año 2002 hasta el 2008 y como se mencionó en párrafos anteriores, el año 2009 no es la excepción en el crecimiento.

Tabla 1. Indicadores sector financiero colombiano

Indicadores	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
Dinámica							
Crecimiento en Ventas	41.15%	22.09%	7.51%	4.61%	21.57%	-6.39%	30.14%
Crecimiento en Activos	16.43%	17.89%	13.70%	16.40%	13.82%	4.69%	25.16%
Crecimiento en Utilidades	26.17%	-1.22%	-6.30%	34.52%	49.48%	19.56%	244.38%
Crecimiento del Patrimonio	10.08%	17.97%	9.61%	14.52%	20.90%	-5.91%	57.57%
Crecimiento Créditos	18.19%	27.05%	29.68%	10.01%	19.14%	6.61%	0

Fuente. Tomado de Benchmark 2.0 Colombia online

## 5. METODOLOGÍA

Existe un consenso general en el que la inteligencia emocional es la habilidad de los individuos de lidiar con las emociones y que incluye las siguientes cuatro áreas: valoración y expresión de las emociones propias, de los otros, regulación de las propias emociones y uso de las emociones para facilitar el desempeño (Salovey y Mayer, 1990; Law, Wong y Song, 2004; Mayer, Caruso y Salovey, 2000a; Wong, Law y Wong, 2004a; Wong, Wong y Law, 2007).

- Valoración y expresión de las emociones propias. Se refiere a la habilidad de cada persona de entender sus emociones más profundas y expresarlas de manera natural. Las personas que tienen una gran habilidad en esta área sienten y concientizan sus emociones mucho antes que la mayoría de las personas.
- Valoración y reconocimiento de las emociones de los otros. Se refiere a la habilidad que tienen los individuos de percibir y entender las emociones de las personas a su alrededor. Quienes poseen esta habilidad en un alto grado son mucho más sensibles a los sentimientos y emociones de los demás y también a leer sus mentes.
- Regulación de las propias emociones. Habilidad de las personas de regular sus emociones, lo que los faculta para recobrase más rápidamente de los altibajos emocionales y de la angustia.
- Uso de las emociones para facilitar el desempeño. Habilidad que tienen las personas de hacer uso de sus propias emociones al direccionarlas hacia actividades constructivas y el desempeño personal. Una persona con una gran habilidad en esta área mantiene emociones

positivas la mayor parte del tiempo, es decir, utiliza sus emociones de la mejor manera para facilitar un alto desempeño tanto laboral como personal.

### 5.1 INSTRUMENTO UTILIZADO

De acuerdo con Aslan y Erkus (2008, p. 431), existen dos modelos o escalas principales para medir la inteligencia emocional, el primero de ellos es el Modelo-Habilidad, que es una destreza que se enfoca en la relación entre los sentimientos y la inteligencia. El segundo, es el modelo Mixto, que es una estructura que incluye habilidades mentales, la existencia y propiedades. Aslan y Erkus (2008, p. 431) también mencionan que mientras el modelo de Mayer y Salovey (1997) es un Modelo Habilidad, los modelos de Bar-On (1997) y de Goleman (1995) son modelos mixtos.

El instrumento utilizado en la presente investigación fue el elaborado por Wong y Law (2002) denominado Escala de Inteligencia Emocional. Este instrumento contiene 16 preguntas, cuatro por cada una de las áreas de la inteligencia emocional. Los participantes responden a cada una de estas preguntas en una escala tipo *Likert* de siete puntos respondiendo si acuerda o desacuerda con la afirmación planteada en cada pregunta de 1 (desacuerda firmemente) hasta 7 (acuerda firmemente).

El instrumento utilizado ha sido validado por diferentes autores entre los cuales se encuentran Aslan y Erkus



(2008). Los resultados arrojados de la validación realizada por estos dos autores arrojan un Alfa de Cronbach total del 0,89 y un Alfa de Cronbach individual para la rama de valoración de las propias emociones de 0,81, para la dimensión de valoración de las emociones de los demás el Alfa de Cronbach fue 0,89, para la dimensión del uso de las emociones el Alfa de Cronbach fue de 0,83 y el Alfa de Cronbach para la dimensión de regulación de las emociones fue de 0,87.

Como se puede observar, el rango de prueba de confiabilidad del Alfa de Cronbach general e individual supera el valor de 0,7, mínimo recomendado por Nunnally (1978), por lo que se puede afirmar que el instrumento es válido y confiable.

Adicionalmente, Aslan y Erkus (2008) concluyen que el instrumento puede ser utilizado en las áreas de gerencia, liderazgo y comportamiento organizacional, y agregan que porque el instrumento es corto, es también muy fácil de emplear.

## 5.2 METODOLOGÍA PARA SELECCIONAR LA MUESTRA

El primer paso que se realizó para comenzar la presente investigación, fue la determinación de la población a estudiar, lo que permite definir la muestra. En aras de cumplir con los objetivos propuestos, se estableció que los participantes debían poseer las siguientes características:

- Ser hombres y mujeres.
- Trabajar para una organización del sector financiero colombiano.
- El lugar de trabajo debe estar localizado en Bogotá, Colombia.
- Debe tener por lo menos un empleado directo a cargo.

Para realizar el muestreo se utilizaron los tipos de muestreo probabilístico y no probabilístico. El muestreo de tipo no probabilístico se utilizó para determinar el sector económico en el cual se realizó el presente estudio y además para escoger a los directivos de las entidades

financieras, por la alta dificultad para llegar a ellos y para determinar la cantidad de cargos directivos existentes en cada organización y su ubicación. Por otro lado, se utilizó el tipo probabilístico para determinar el tamaño de la muestra.

La página web de la Cámara de Comercio de Bogotá (2006), menciona que el sector financiero tiene un peso muy importante en la economía capitalina, y que este aporta el 3% del empleo y el 11% del PIB, siendo la tercera actividad económica más importante de la ciudad, después de la manufactura y el sector inmobiliario. Estos datos son suficientes para determinar la población total de empleados del sector financiero en la ciudad de Bogotá y así poder definir el tamaño de la muestra.

Utilizando y relacionando los datos obtenidos en la Cámara de Comercio de Bogotá, con los datos encontrados en el Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE- proyectados a 2006, se pudo determinar que el número total de empleados de las organizaciones del sector financiero en la ciudad de Bogotá en el año 2006, fue de 110.580. Realizando una proyección estimada para el año 2009, la población total de empleados del sector financiero en Bogotá es de 118.320 empleados.

El dato obtenido es el número estimado de la población total de empleados del sector financiero en Bogotá, que incluye tanto los que cuentan con empleados directos bajo su cargo, como aquellos que no tienen personal a cargo. Debido a que la variación en la muestra no es significativa, se decidió realizar encuestas de tal manera que superaran el número total establecido en la fórmula.

Como la población es finita, la fórmula para determinar la muestra es:

$$n = \frac{N * Z_u^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_u^2 * p * q}$$

Para realizar los cálculos, se utilizó un margen de error de 7% y un nivel de confianza del 93%. Al realizar la ecuación con la población total nos da una muestra total de 168 encuestas. Debido a las condiciones encontradas al tomar la muestra, se logró encuestar a un total de 218 empleados que reunían las características establecidas para la realización del estudio. Este número de encuestados nos reduce el margen de error a un 6.36%.

## 6. RESULTADOS

La información recogida se analizó utilizando el programa SPSS versión 17 en español. Inicialmente se hicieron análisis generales incluyendo el Alfa de Cronbach y posteriormente se realizaron análisis independientes relacionando cada variable de control con las cuatro áreas de la inteligencia emocional.

Al medir la consistencia interna de las 16 preguntas agrupadas por cada área de la Inteligencia Emocional, se obtuvo un valor del Alfa de Cronbach de 0,843 (tabla 2)

para el instrumento en general y en forma particular el alfa de Cronbach para tres de las áreas supera el valor de 0,7, mínimo recomendado por Nunnally (1978) y el alfa de Cronbach para una de las áreas es de 0,633, que aunque es menor al 0,7, es aceptable dentro del contexto general del instrumento. La tabla 3 muestra que el alfa de Cronbach se encuentra entre 0,633 y 0,851. Adicionalmente, la tabla 3 muestra que la desviación estándar de las cinco prácticas es baja, lo que implica que los resultados obtenidos son estables.

**Tabla 2. Alfa de Cronbach para el instrumento**

### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	No. de elementos
0,843	16

Fuente. Elaboración propia

**Tabla 3. Alfa de Cronbach**

Ramas de la IE	Alfa de Cronbach	Desviación típica
Valoración de las propias emociones	0,633	0,81178
Valoración de las emociones de los demás	0,745	0,90189
Uso de las emociones	0,792	0,77496
Regulación de las emociones	0,851	0,93477

Fuente. Elaboración propia

Se realizaron un total de 218 encuestas de las cuales 116 se hicieron a hombres y 102 a mujeres. Esto quiere decir que el 53,21% de los encuestados pertenecen al género masculino y el 46,79% pertenecen al género femenino (Tabla 4). Todos los participantes trabajan para compañías del sector financiero colombiano ubicadas en Bogotá.

La tabla 4 muestra la información demográfica de los participantes incluyendo el tiempo que tienen en su cargo actual, el número de empleados a su cargo directo y la experiencia en el manejo de personal que cada uno posee. Es de resaltar que la mayoría (52,75%) de los participantes de este estudio se encuentran entre 26 y 35 años de edad, en segundo lugar están los que tienen entre 36 y 45 años de edad con un 25,23% del total.

En cuanto a la experiencia en manejo de personal, más de la mitad de los encuestados (52,75%) tiene entre uno y tres años de experiencia y el resto de encuestados tiene más de cuatro años de experiencia.

Han completado sus estudios universitarios el 56,88% de los participantes pero sólo el 33,03% tienen nivel de postgrado. En cuanto al tiempo que llevan en el cargo actual, el 35,32% llevan menos de dos años, el 35,32% llevan entre dos y cinco años y sólo el 12,84% lleva más de 10 años en el cargo actual. Cerca de la mitad de los encuestados (47,25%) tienen entre uno y dos empleados a cargo y sólo el 8,26% tienen más de 20 empleados a cargo. Aunque se preguntó, como variable de control, el número de empleados a cargo, no se preguntó el cargo que ocupan los participantes.

**Tabla 4. Descripción demográfica de la muestra**

Variable de control	N	%	
Edad	20 años o menos	1	0,46%
	21 – 25 años	24	11,01%
	26 – 35 años	115	52,75%
	36 – 45 años	55	25,23%
	46 – 60 años	23	10,55%
	61 años o más	0	0,00%
Sexo	Masculino	116	53,21%
	Femenino	102	46,79%
Educación	Secundario Completo	2	0,92%
	Universitario Incompleto	20	9,17%
	Universitario Completo	124	56,88%
	Posgrado	72	33,03%
Tiempo en el cargo actual	Dos años o menos	77	35,32%
	Entre dos años y cinco años	77	35,32%
	Entre cinco y diez años	36	16,51%
	Más de diez años	28	12,84%
Empleados a cargo	1 a 2	103	47,25%
	3 a 10	79	36,24%
	10 a 20	18	8,26%
	Más de 20	18	8,26%
Experiencia en manejo de personal	De 1 a 3 años	115	52,75%
	De 4 a 7 años	51	23,39%
	Más de 8 años	52	23,85%

**Fuente.** Elaboración propia

La figura 1 muestra los resultados generales de la investigación, cada una de las áreas está identificada por su nombre y abreviación: valoración y entendimiento de las emociones propias (autovalor), valoración y entendimiento de las emociones de otros (valor otros), uso de las emociones (uso de emoc.) y regulación de las emociones (regulación). Los resultados sugieren que el área de inteligencia emocional más desarrollado por los directivos del sector financiero colombiano y que recibió el mayor puntaje es el uso de las emociones. Esta área está definida como la habilidad que tienen las personas para hacer uso de sus propias emociones al direccionarlas hacia actividades constructivas y desempeño personal. Esto significa que los directivos del sector financiero colombiano saben hacer uso de sus propias emociones para aumentar su desempeño tanto laboral como personal.

El área de la inteligencia emocional que recibió el segundo puntaje más alto fue la valoración de las propias

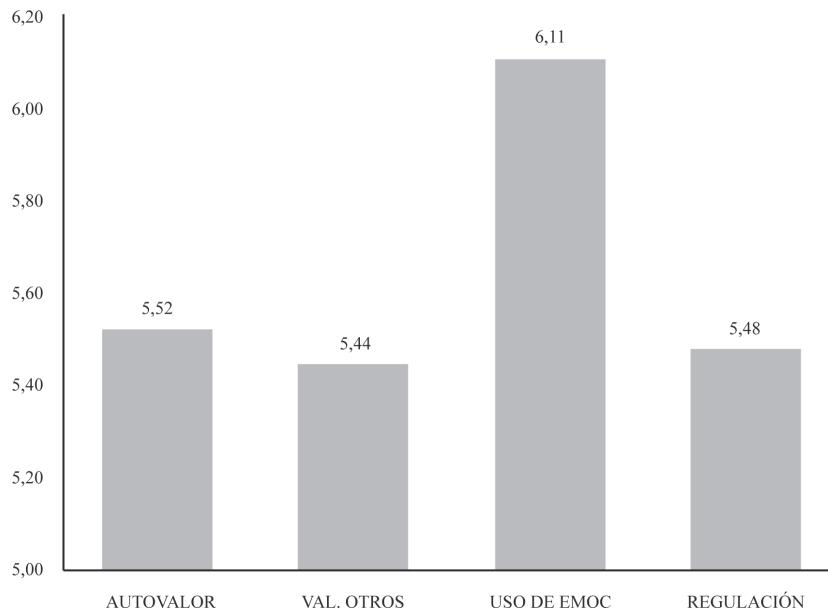
emociones, que se refiere a la habilidad de cada persona de entender sus emociones más profundas y expresarlas de manera natural. Esto quiere decir, que los directivos del sector financiero colombiano entienden y valoran sus propias emociones, lo que hace sentido con el área que recibió el mayor puntaje. Este puntaje indica que los directivos del sector financiero colombiano tienen aún espacio para mejorar.

Las últimas dos áreas que tienen puntaje similar, son las áreas de regulación de las emociones y valoración y reconocimiento de las emociones de otros. La primera de ellas se refiere a la habilidad de las personas de regular sus emociones, lo que los faculta a recobrar más rápidamente de los altibajos emocionales y de la angustia; y la segunda, tienen que ver con la habilidad que tienen los individuos de percibir y entender las emociones de las personas a su alrededor.

Los directivos del sector financiero colombiano pueden mejorar en la regulación de sus emociones y así recobrase más rápido de los altibajos emocionales y confrontar el estrés de una manera más efectiva. Adicionalmente, el

área de la valoración y reconocimiento de las emociones de otros los faculta para relacionarse mejor y en esta área el potencial de crecimiento es muy alto.

**Figura 1. Resultados generales**



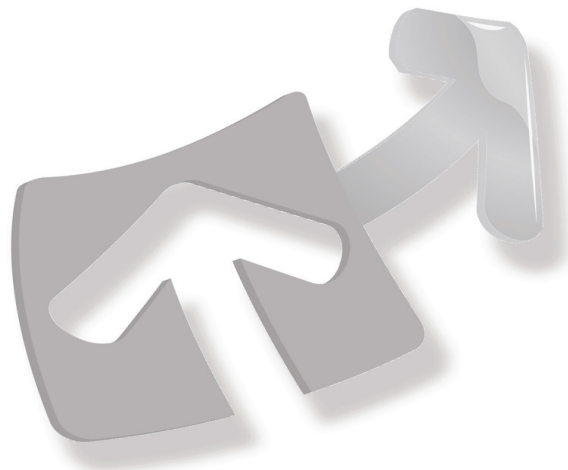
**Fuente.** Elaboración propia.

Los directivos del sector financiero colombiano tienen espacio para crecer y fortalecerse en diferentes áreas de la inteligencia emocional. Los participantes son fuertes en el uso de las emociones para facilitar el desempeño.

la valoración y expresión de sus propias emociones. Adicionalmente, tienen una gran oportunidad de crecimiento en la valoración y reconocimiento de las emociones de los otros.

Los resultados muestran además que los directivos del sector financiero colombiano pueden mejorar en

Por último, los directivos del sector financiero colombiano pueden crecer en la regulación de las propias emociones.



**TABLA 5. Resultados individuales por variable de control**

		N	%	AUTO- VALOR	VALOR- OTROS	USO DE EMOC	REGU- LACION
Edad	20 años o menos	1	0,46%	4,7500	2,5000	6,7500	3,2500
	21 – 25 años	24	11,01%	5,4375	5,7917	6,4896	5,7188
	26 – 35 años	115	52,75%	5,5283	5,5457	6,0957	5,5217
	36 – 45 años	55	25,23%	5,6682	5,3591	6,2455	5,4682
	46 – 60 años	23	10,55%	5,4783	5,1630	5,7609	5,4022
	61 años o más	0	0,00%	...	...	...	...
Sexo	Masculino	116	53,21%	5,4310	5,3901	6,1767	5,5539
	Femenino	102	46,79%	5,6740	5,5637	6,1078	5,4534
Educación	Secundario Completo	2	0,92%	5,3750	5,2500	6,6250	6,8750
	Universitario Incompleto	20	9,17%	5,7125	5,5750	6,0500	5,5875
	Universitario Completo	124	56,88%	5,3690	5,4839	6,0585	5,4274
	Posgrado	72	33,03%	5,8056	5,4271	6,3056	5,5833
Tiempo en el cargo actual	Dos años o menos	77	35,32%	5,6201	5,6364	6,2727	5,5747
	Entre dos años y cinco años	77	35,32%	5,4188	5,3571	6,0779	5,4838
	Entre cinco y diez años	36	16,51%	5,7222	5,6736	6,2292	5,5903
	Más de diez años	28	12,84%	5,4554	5,0714	5,8661	5,2768
Empleados a cargo	1 a 2	103	47,25%	5,6214	5,5728	6,2160	5,6359
	3 a 10	79	36,24%	5,4715	5,4272	6,0475	5,4146
	10 a 20	18	8,26%	5,3056	5,1250	5,8056	5,0694
	Más de 20	18	8,26%	5,6667	5,4306	6,5000	5,6111
Experiencia en manejo de personal	De 1 a 3 años	115	52,75%	5,4891	5,5587	6,1739	5,5870
	De 4 a 7 años	51	23,39%	5,6520	5,4608	6,1176	5,3578
	Más de 8 años	52	23,85%	5,5625	5,2885	6,1058	5,4760

Fuente. Elaboración propia.

La tabla 5 muestra los resultados de la inteligencia emocional en el sector financiero colombiano por cada ítem propuesto en las variables de control. El análisis mostró diferencias en las áreas de inteligencia emocional valoradas en algunas de las variables de control sombreadas. Para establecer si estas diferencias eran estadísticamente significativas, el análisis de varianza de una vía (ANOVA) se realizó para cada una de las variables, dando como resultado que ninguna de las diferencias es estadísticamente significativa.

Algunas de las diferencias más llamativas es que para el único encuestado que tiene 20 años de edad o menos, las diferencias entre las áreas de la inteligencia son bastante marcadas.

Otro resultado relevante se presenta en los encuestados con un nivel de educación secundaria completa, que valoraron con mayor puntaje la regulación de sus propias emociones, mientras que para el promedio esta área se encuentra en tercer lugar en orden descendente.

Tabla 6. Expectativas de comportamiento del líder ideal por género

GENERO		AUTO VALOR	VALOR OTROS	USO DE EMOC	REGULA-CIÓN
M	Media	5,4310	5,3901	6,1767	5,5539
	N	116	116	116	116
	Desv. típ.	0,87513	0,97317	0,78714	1,00423
F	Media	5,6740	5,5637	6,1078	5,4534
	N	102	102	102	102
	Desv. típ.	0,71562	0,80813	0,76310	0,85069
Total	Media	5,5447	5,4713	6,1445	5,5069
	N	218	218	218	218
	Desv. típ.	0,81178	0,90189	0,77496	0,93477

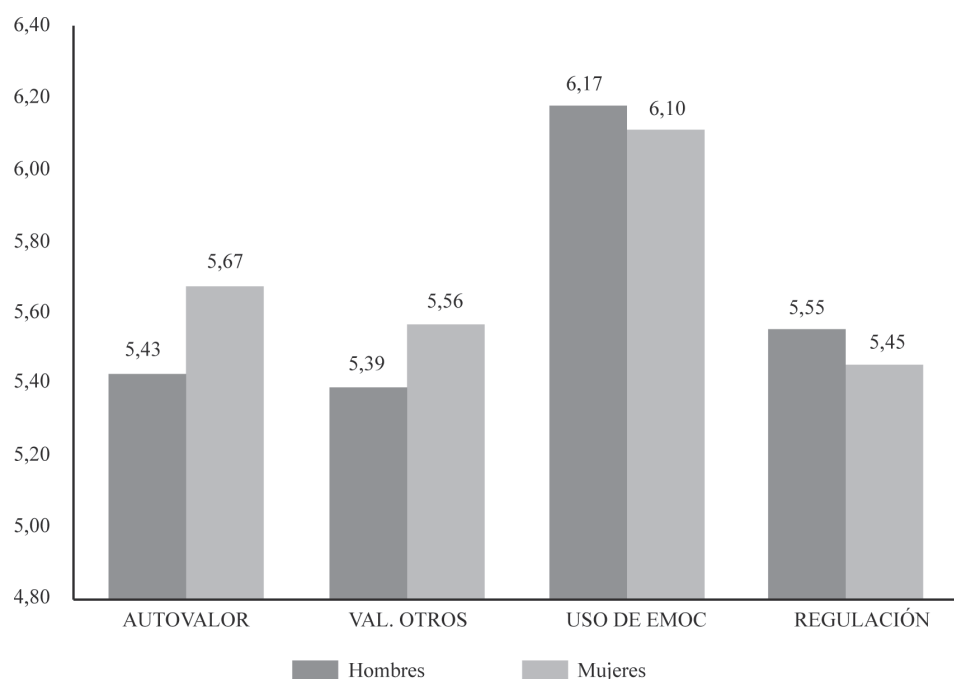
Fuente. Elaboración propia.

Una de las variables en la cual se desea hacer más énfasis es en la diferencia en inteligencia emocional discriminada por el género de los participantes. En la tabla 6 vemos los resultados de la muestra discriminada por género. Aquí se ve la relación existente entre género y cada una de las áreas de la inteligencia emocional. El género se abrevia identificando al género masculino con la letra M y femenino con la letra F.

La figura 2, se observa que la inteligencia emocional en los directivos del sector financiero colombiano es

diferente para hombres y mujeres. La figura muestra que los hombres usan mejor sus emociones y que las regulan de mejor manera en comparación con las mujeres, y que por otro lado, las mujeres entienden mejor sus propias emociones, valoran y reconocen mejor las emociones de los otros, en comparación con los hombres. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, al hacer la prueba de significancia, encontramos que estadísticamente las diferencias presentadas no son significativas.

Figura 2. Comparación de puntajes discriminados por género



Fuente. Elaboración propia.

Como se mencionó anteriormente, se realizó el análisis de varianza de una vía (ANOVA) para determinar si las diferencias eran estadísticamente significativas dando como resultados que no lo son, tal como lo muestra la tabla 7.

**Tabla 7. ANOVA para inteligencia emocional por género**

		ANOVA				
		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Autovalor	Inter-grupos	0,958	2	0,479	0,725	0,485
	Intra-grupos	142,043	215	0,661		
	Total	143,001	217			
Otros valores	Inter-grupos	2,622	2	1,311	1,621	0,200
	Intra-grupos	173,886	215	0,809		
	Total	176,508	217			
Uso de emoc.	Inter-grupos	,214	2	0,107	0,177	0,838
	Intra-grupos	130,109	215	0,605		
	Total	130,323	217			
Regulación	Inter-grupos	1,920	2	0,960	1,100	0,335
	Intra-grupos	187,695	215	0,873		
	Total	189,615	217			

**Fuente.** Elaboración propia.

## 7. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

El presente estudio es realizado en un solo sector de la economía colombiana, lo cual no permite hacer comparaciones, solamente se llega a conclusiones dentro del sector. Adicionalmente, el estudio no discriminó

cargos dentro de cada organización, sino que se escogieron personas que tuvieran por lo menos un empleado a cargo directo.

## 8. CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en la presente investigación proveen información relevante para el sector financiero colombiano y además para sus directivos, en lo que se refiere al entendimiento y la importancia de la inteligencia emocional.

Como lo han comprobado diferentes estudios, la inteligencia emocional afecta la salud física y mental de las personas, así como sus logros profesionales (Goleman, 1995, 1998). Adicionalmente, Wong y Law (2002) han demostrado que la inteligencia emocional está relacionada con los logros en los trabajos altamente emocionales.

Los resultados contemplados en la presente investigación, demuestran que los directivos del sector financiero tienen una gran oportunidad de mejoramiento en tres áreas de la inteligencia emocional, La valoración de sus propias emociones, la valoración de las emociones de los demás y la regulación de sus propias emociones. Los resultados además sugieren que los directivos del sector financiero colombiano son fuertes en el uso de sus propias emociones.

En cuanto a las variaciones en edad, género, tiempo en el cargo, nivel de educación y número de empleados a cargo, el estudio sugiere que esta variable no tiene incidencia en

los resultados. Aunque los resultados sugieren diferencias entre género, al hacer las pruebas de significancia se encontró que aquellas diferencias no son estadísticamente significativas.

Los resultados también son relevantes para el sector ya que muestra las áreas fuertes y débiles de la inteligencia emocional de sus líderes y por consiguiente, pueden las empresas del sector desarrollar planes de capacitación que ayude a sus empleados a fortalecerla. Adicionalmente, y de acuerdo con los estudios realizados, si lo logran las empresas del sector financiero serán fortalecidas.

Esta es una primera medición de la inteligencia emocional en el sector escogido y se sugiere hacer la misma medición en diferentes sectores económicos de Colombia para determinar y ver las diferencias en el mismo país y adicionalmente, hacer mediciones en diferentes países de América Latina para analizar los resultados y ver si existen diferencias culturales.

Las posibles conclusiones para los estudios de comparación se dan en la relación existente entre desempeño personal y organizacional con la Inteligencia Emocional. Se podrían validar los estudios realizados por Wong, Wong y Law (2008) en la China y adicionalmente, ver la relación existente entre el desempeño de los sectores económicos y la Inteligencia Emocional de sus líderes.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

- Aslan, S. & Erkus, A. (2008). *Measurement of Emotional Intelligence: Validity and Reliability Studies of Two Scales*. *World Applied Science Journal*. 4 (3): 430-438.
- Anand, R. & UdayaSuriyan, G. (2010) *Emotional Intelligence and Its Relationship with Leadership Practices*. *International Journal of Business and Management*. 5 (2) 65-76.
- Bar-On, R. (1997). *Bar-On emotional quotient inventory: A measure of emotional intelligence*. Toronto: Multi-Health Systems Inc.
- Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), (2006) Sector financiero Bogotá-Cundinamarca. Recuperado el 15 de Julio de 2009 de: <http://www.proexport.com.co/VBeContent/VerImp.asp?ID=5698&IDCompany=16>.
- CaracolTV.com (2009, 4 de marzo) Sector financiero colombiano sigue creciendo pese a crisis. Recuperado el 21 de septiembre de: <http://www.caracolTV.com/print/133569>.
- Cartwright, S. & Pappas, C. (2008). *Emotional Intelligence, its Measurement and Implications for the Workplace*. *International Journal of Management Reviews*. 10 (2): 149–171.
- Cavelzani, A.S., et al, (2003). *Emotional intelligence and tourist services: the tour operator as a mediator between tourists and residents*. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 4(4), 1–24.
- Chopra, P. & Kanji, G. (2010) *Emotional Intelligence: A catalyst for inspirational leadership and management excellence*. *Total Quality Management*. 21 (10), 971-1004
- Cooper, R. K. & Swaft, A. (1997). *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*. New York: Grossett/Putnam.



Davies, M., Stankov, L. y Roberts, R. D. (1998) *Emotional Intelligence: In search of an elusive construct*. Journal of Personality and Social Psychology, 75: 989-1015.

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) (2005). Censo 2005. Recuperado el 15 de julio de 2009 de: <http://www.dane.gov.co/censo/>

Easterbrook, J.A. (1959). *The effects of emotion on cue utilization and the organization of behaviour*. Psychological Review, 66, 183–220.

El sistema financiero consolidó su recuperación (2005) Guía financiera, 18-22

Erkus, S. A. (2008). *Measurement of emotional intelligence: Validity and reliability studies of two scales*. Turkey : World Applied Science Journal .

Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.

Gardner, H. (2005). *Inteligencias múltiples: La teoría en la práctica*. Barcelona: España. Paidós.

Geher, G., Warner, R.M.; Brown, A.S. (2001). *Predictive validity of the Emotional Accuracy Research Scale*. Intelligence, 29, 373–388.

Goleman, D. (1995a). La inteligencia emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual. En D. Goleman. Vergara Grupo Zeta.

Goleman, D. (1995b). *Emotional intelligence*. NY: Bantam Books.

Goleman, D. (1997). *Foreword*. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *Handbook of emotional intelligence*: vii-viii. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.

Law, K. S., Wong, C. S. & Song, L. (2004). *The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies*. Journal of Applied Psychology, 89(3): 483–496.

Law, K. S., Wong C. H., Huang, G. H. & Li, X. (2008). *The effects of emotional intelligence on job performance and life satisfaction for the research and development scientists in China*. Asia Pacific J Manage. 25: 51-69.

Leeper, R.W. (1948). *A motivational theory of emotions to replace emotions as disorganized response*. Psychological Review, 55, 5–21.

Mayer, J.D., Caruso, D.R. & Salovey, P. (2000). *Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence*. Intelligence, 27(4), 267–298.

Mayer, J., Roberts, R. & Barsade, S. (2008) *Human abilities: Emotional Intelligence*. Annual Review of Psychology, 59, 507-536.

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), Emotional development and emotional intelligence. Educational implications: pp. 3–31.*

Nunnally, J. C. (1978) *Psychometric theory*. New York, NY, USA: McGraw Hill.

- Offerman, L. R., et al, (2004) *The Relative Contribution of Emotional Competence and Cognitive Ability to Individual and Team Performance*. *Human Perform*, 17,2, 219-243.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). *Emotional intelligence. Imagination, Cognition and Personality*, 9 (3): 185–211.
- Schaffer, L. F., Gilmer B. & Schoen, M. (1940). *Psychology (pp.xii)*. New York: Harper & Brothers.
- Smith, Mark K. (2002, 2008). *Howard Gardner and multiple intelligences*. The encyclopedia of informal education.
- Syrus, P. (100 BC/1961) *Sententiae, in Minor Latin Poets, Duff, J. W. and Duff, A. M.* (eds.) (1961), Harvard University Press, Cambridge.
- Thorndike, E. L. (1920). *Intelligence and its uses*. *Harper's Magazine*, 140: 227–235.
- Thurstone, I.L. (1938). *Primary Mental Abilities, Psychometric Monographs No. 1*. Chicago IL: University of Chicago Press.
- Torres, S. & Perri, L. (2009). *The impact of culture on emotional intelligence*. A comparison of French and German business students.
- Vigoda-Gadot, E. & Meisler G. (2010) Emotions in Management and the Management of Emotions: The Impact of Emotional Intelligence and Organizational Politics on Public Sector Employees. *Public Administration Review*, Jan-Feb 2010, 72-86
- Wechsler, D. (1958). *The measurement and appraisal of adult intelligence*. Baltimore: Williams and Wilkins.
- Wong, C. S. & Law, K. S. (2002). *The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study*. *Leadership Quarterly*, 13: 243–274.
- Wong, C. S. Law, K. S. & Wong, P. M. (2004a). *Development and validation of a forced choice emotional intelligence for Chinese respondents in Hong Kong*. *Asia Pacific Journal of Management*, 21(4): 535–559.
- Wong, C. S. Wong, P. M. & Law, K. S. (2004b). *The interaction effect of emotional intelligence and emotional labor on job satisfaction: A test of Holland's classification of occupations*. In Härtel, C. E. J., Zerbe, W. J., & Ashkanasy, N. M. (Eds.). *Emotions in organizational behavior*, pp 235–250. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Wong, C. S. Wong, P. M., & Law, K. S. (2007). *Evidence on the practical utility of Wong's emotional intelligence scale in Hong Kong and Mainland China*. *Asia Pacific Journal of Management*, 24(1): 43–60.
- Woodworth, R.S. (1940). *Psychology (4th ed.)*. New York: Henry Holt.
- Young, P. T. (1943). *Emotion in Man and Animal: Its Nature and Relation to Attitude and Motive*. John Wiley & Sons, New York: NY
- Zárate, R. A. & Matviuk, S. (2010) Expectativas de comportamiento del líder ideal colombiano del Sector Financiero Colombiano usando el Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL).