

---

**INTELIGENCIA EMOCIONAL: UTOPIA O REALIDAD EN EL CONTEXTO  
DE LA GERENCIA AVANZADA**  
**EMOTIONAL INTELLIGENCE: UTOPIA OR REALITY IN THE CONTEXT  
OF ADVANCED MANAGEMENT**

**Zulaima Hernández**

jocelinehernandez80@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-7036-5548>

Centro de Investigaciones del Estado para la Producción Experimental- CIEPE

**Recibido: 22-09-2023**

**Aprobado: 19-02-2024**

### **RESUMEN**

Es indudable como las emociones, afectan la productividad comercial, sobre todo lo relacionado con el clima organizacional, espacio donde concurren muchas situaciones, influenciadas por el comportamiento humano, el cual marca la diferencia entre el fracaso y el éxito, este último término, asociado a lograr metas y objetivos en el campo gerencial. Sin embargo, qué pasa con la inteligencia emocional, acaso esta herramienta esta fuera del alcance en los procesos gerenciales, sin considerar sus beneficios. Por ello, se busca promover una sociedad más productiva con relaciones armoniosas entre las organizaciones y sus individuos, tener siempre presente la meta para fortalecer el desarrollo organizacional siendo el único camino para promover esa transformación en el sector productivo, sin la existencia de conflictos entre lo particular y el colectivo, entre el ser social y el ser individual. El propósito del escrito se fundamenta en discernir sobre la inteligencia emocional, sus aportes en la gerencia avanzada: basado en despejar la interrogante ¿La inteligencia emocional, un mito o una realidad en el contexto en la gerencia avanzada? A partir de allí, se desarrolló esta investigación fundamentada en una disertación cognoscitiva sobre la inteligencia emocional, salario emocional y la gerencia avanzada. Basada en una descripción centrada en la revisión de tesis, artículos, libros y material bibliográfico, los cuales brindaron el fundamento teórico necesario, con el propósito de indagar sobre algunos criterios en el campo de la gerencia avanzada. Desde esta perspectiva se evaluaron los aspectos más críticos para la interrogante planteada, junto a los argumentos teóricos considerados base fundamental del estudio; como conclusión se determina, son las personas quienes forman parte de una organización y son quienes ayudan a cumplir los objetivos, por lo tanto, el buen trato y la comunicación efectiva, permitirá mantenerlos motivados e influyen positivamente en la inteligencia emocional dentro de los espacios productivos.

**Palabras clave:** inteligencia emocional, salario emocional, gerencia avanzada.

### ABSTRACT

There is no doubt how emotions affect commercial productivity, especially what is related to the organizational climate, a space where many situations occur, influenced by human behavior, which makes the difference between failure and success, the latter term, associated with achieve goals and objectives in the management field. However, what about emotional intelligence, perhaps this tool is out of reach in management processes, without considering its benefits. Therefore, it seeks to promote a more productive society with harmonious relationships between organizations and their individuals, always keeping in mind the goal to strengthen organizational development, being the only way to promote this transformation in the productive sector, without the existence of conflicts between particular and the collective, between the social being and the individual being. The purpose of the paper is based on discerning emotional intelligence, its contributions in advanced management: based on answering the question: Is emotional intelligence, a myth or a reality in the context of advanced management? From there, this research was developed based on a cognitive dissertation on emotional intelligence, emotional salary and advanced management. Based on a description focused on the review of theses, articles, books and bibliographic material, which provided the necessary theoretical foundation, with the purpose of investigating some criteria in the field of advanced management. From this perspective, the most critical aspects for the question posed were evaluated, along with the theoretical arguments considered the fundamental basis of the study; In conclusion, it is determined that it is the people who are part of an organization and are the ones who help achieve the objectives. Therefore, good treatment and effective communication will keep them motivated and positively influence emotional intelligence within productive spaces.

**Keywords:** emotional intelligence, emotional salary, advanced management.

---

## INTRODUCCIÓN

Las emociones humanas representan un importante campo de estudios especialmente para la gerencia empresarial, espacio productivo afectado por un sin fin de emociones provocadas por factores internos y externos, ejemplo pandemia 2020, situación mundial que sacudió drásticamente la gerencia a nivel público y privado, dejando en evidencia la necesidad en promover otros estilos gerenciales, con más eficacia y eficiencia, que integre lo humano y productivo, exigiendo gerentes, con visión holística para enfrentar las situaciones post pandemia, es decir, gerentes a la vanguardia con liderazgo proactivo, equilibrado, mejor actitud y autocontrol sobre su emociones, siempre alerta a los cambios y no a la espera para actuar.

El impacto y la influencia, ejercida por las emociones en el entorno productivo, demandan la aplicación de herramientas

estratégicas entre ellas la inteligencia emocional, para fortalecer el liderazgo, considerado esencial, esto se fundamenta en lo descrito por Cooper (1998), quien refiere la inteligencia emocional: “aquello que nos motiva a buscar nuestro potencial único y nuestro propósito activando nuestros valores íntimos y aspiraciones, transformándolos en cosas en las cuales pensamos” (p. 138). El autor define la inteligencia emocional, considerándola una herramienta efectiva para canalizar las emociones y su efecto en las personas, en forma positiva, considerándola una fuerza motivadora con lo cual se logra alcanzar los objetivos.

El desarrollo del artículo se fundamenta en bases teóricas en torno al estudio sobre inteligencia emocional y su intención con otros aspectos gerenciales, para despejar la interrogante planteada en la investigación ¿La inteligencia

emocional, mito o realidad en el contexto en la gerencia avanzada? Por lo tanto, se desarrolla la investigación fundamentada en una disertación cognoscitiva sobre la inteligencia emocional, salario emocional y la gerencia avanzada.

### DESARROLLO SECUENCIAL TEÓRICO

Alguna vez, no hemos preguntado sobre la influencia que ejercen las emociones en el liderazgo laboral proactivo, característica de gran demanda por empresas e industrias, considerada además una base estratégica en la gerencia empresarial, donde se espera que quienes la ejercen cuenten con habilidades y herramientas estratégicas para enfrentar cualquier situación que implique el descontrol emocional, a su vez conlleva valorar otras formas para construir una gerencia vanguardista, bajo una visión integral tanto del contexto externo e interno, que promueva

incremento sus capacidades, mantenerse alerta y estar preparado ante cualquier situación, es así como. Arias (2021), citado por Mendoza, (2022) indicó:

“Desde una amplia cosmovisión la gerencia avanzada es un arte para gestionar adecuadamente con el fin de crear valor al servicio del bienestar propio, colectivo y humano. Aquí el gerente busca soluciones para mejorar las respuestas a nivel personal, profesional y operativo-organizacional de la empresa. (...) La gerencia avanzada es compartida para convertirse en perspectivas más humanas, en productividad y procesos cada vez mejores”. (p. 251)

Por consiguiente, la gerencia avanzada, demanda gerentes con mayor preparación no solo en el ámbito académico, sino en su esencia humana con autocontrol emocional, capacidad para trabajar en equipo, liderizar actividades y manejar indicadores que demuestren

su eficiencia, por su parte Cabrera (2020) lo define, "En términos universales, el gerente de este milenio debe ser transformador, líder, capacitado para trabajar en equipos cooperativos, multidisciplinarios, para ser más eficiente." (p. 251). En otras palabras, la sinergia existente entre la gerencia avanzada y las emociones es muy estrecha, no solo basta ser buenos líderes, sino ser personas inteligentes emocionalmente en búsqueda del éxito integral, propio y la organización.

En este caso el autor Barboza (2013), señala: "personas inteligentes emocionalmente logran ser exitosas en lo que se proponen hacer, son positivas y alcanzan altos estándares en el desempeño en el trabajo y a nivel personal. Todo esto contribuye alcanzar elevados niveles y satisfacción." (p. 89), este autor promueve analizar lo necesario en entender y aceptar el mundo gerencial, que demandas líderes con calidad humana para incrementar sus capacidades en dirigir, sin atropellos,

capaces en promover la productividad en un clima organizacional equilibrado, considerando la inteligencia emocional un pasaporte al éxito, que permita sobrepasar aquellas emociones negativas limitantes en la comunicación asertiva.

El propósito del artículo es discernir si la inteligencia emocional, es solo una utopía o una realidad en el contexto que se desenvuelve la gerencia avanzada, en base a los constructos teóricos propuesto por algunos autores y brindar respuestas precisas bajo criterios técnicos, determinar la influencia positiva en el ámbito gerencial para fortalecer el liderazgo proactivo. Siendo este último, la meta más ansiada por todas las empresas que buscan mejoras, a través del aprendizaje científico del estudio, generando acontecimientos sociales e informativos los cuales están enmarcados en la línea: Investigación del Doctorado Gerencia Avanzada de la Universidad Fermín

Toro, denominada: Potencialidad Social desde las Organizaciones.

Es así, como se desarrolla el temario con nuevos esquemas sobre gerencia y liderazgo, promueve a construir aproximaciones teóricas, para destacar los aportes generados en su contexto, sumando valor para desarrollar y transformar el potencial humano en las organizaciones, promoviendo el rendimiento, la armonía y el trabajo en equipo entre lo individual y lo colectivo a través de los aportes desde la gerencia avanzada.

En esta investigación fue necesario realizar una disertación hermenéutica sobre algunos tópicos, entre los ellos: la inteligencia emocional y el salario emocional en el contexto de la gerencia avanzada, partiendo desde la etimología del término inteligencia, proveniente del latín *intelligentia*, vinculada a la capacidad para escoger las mejores opciones en soluciones oportunas. A continuación, se describe el primer descriptor.

### **Inteligencia emocional**

La inteligencia emocional, no es considerada una herramienta estratégica gerencial en las empresas e industrias productivas, tampoco se asocia a la calidad del clima organizacional, ni a la productividad, por ello, puede verse en retrospectiva su evolución; sobre el particular, acorde con la opinión expuesta por Mayer y Cols, Citado por Berdugo (2022), la inteligencia emocional, “supone la habilidad para percibir, evaluar y expresar con precisión, las emociones, habilidades para acceder y generar sentimientos cuando éstos facilitan el pensamiento, la capacidad identificable cuando se comprenden las emociones y el conocimiento emocional que regula nuestras conductas” (p. 42). Ambos autores lo valoran y ven desde una gran habilidad en la interacción social permitiendo el crecimiento productivo.

Los inicios de la inteligencia emocional, se atribuyen a varios autores, Howard Gardner (1983),

---

Salovey y Mayer (1990), Daniel Goleman (1996), entre los más destacados y considerados para esta investigación se encuentra Salovey citado por García (2020), quien dice “la inteligencia emocional consiste en la habilidad para gestionar los sentimientos y emociones, discriminar entre ellos y utilizar estos conocimientos para dirigir los propios pensamientos y acciones.” (p. 185)

Desde aquí se observa la posición del autor describe la capacidad del ser humano en dominar sus propias emociones, buscando su rumbo definido, basado en sus intereses particulares, posteriormente Goleman (1996) señala, “la Inteligencia emocional la cual consiste en conocer sus propias emociones, manejarlas, motivarse y reconocer las emociones de los demás y finalmente, establecer relaciones.” (p. 8)

El autor promueve a mirar desde el sentir interno en cada uno, el cargo que ejerce en determinada organización, analizando como se

valora, desempeña en función de juzgar su actuar propio y colectivo, hasta establecer las mejores condiciones para relacionarse, lograr los objetivos personales y empresariales, al relacionarlo con la gerencia avanzada, sienta la necesidad en manejarse con inteligencia emocional, hacer reconocimiento a sus propios sentimientos y el entorno donde se mueve, gestionado así unas mejores relaciones interpersonales, garantizando a los líderes estar alertas para resolver cualquier cambio disruptivo, sin interferir en sus propias emociones, todo bajo un clima con respeto y comprensión sobre las emociones externas que puedan afectar su desempeño.

Sin embargo, Goleman (1998), describe la inteligencia emocional como: la capacidad para reconocer nuestros propios sentimientos y la de los demás, para motivarse y gestionar la emocionalidad en nosotros mismos y en las relaciones interpersonales.” (p. 12). En general, los autores

expuestos dan a la inteligencia emocional un enfoque de herramienta estratégica, basada en el reconocimiento del sentir interno, interpretar y manejar sus propias emociones para relacionarse con otros, por lo cual pueden verse fortalecida las empresas, siempre y cuando se promuevan a través de formaciones a los trabajadores sobre este conocimiento, que podrá mejorar el desempeño laboral, es decir, no solo se debe a su coeficiente de inteligencia, existen otras causas según lo señala Chiavenato (2007):

“El desempeño laboral se puede describir como la eficacia que puede ser demostrada por el trabajador durante la ejecución de las actividades de su puesto, la cual es necesaria para la función de la empresa, convirtiéndose en una racionalización del trabajo”. (p. 1)

Lo señalado por el autor, describe uno de los escenarios deseado en el mundo empresarial, el

desempeño en la masa laboral bajo emociones positivas que fortalezcan la productividad, desde el trabajo en equipo, con líderes conscientes de su papel integrador y visionario en alcanzar los objetivos empresariales en forma eficiente y eficaz, sometiendo a las empresas y organizaciones, a constantes cambios, por su parte Ramírez (2018) señala:

“En la actualidad los directores o líderes empresariales aseveran que los profesionales que logran ascensos con mayor celeridad en las empresas, son los que poseen una alta inteligencia emocional, debido a que esta interviene en el 80% de la vida humana; aumentar la inteligencia emocional facilita la adaptación a los cambios y el clima laboral que los rodea, lo cual innegablemente conduce al triunfo”. (p. 2)

Los autores, consideran la inteligencia emocional un factor crítico e importante para garantizar un

excelente entorno laboral, basado en control de emociones negativas, que puedan entorpecer el desarrollo efectivo en algún negocio, por ello, va más allá no solo estudios académicos, allí radica la relevancia en la inteligencia emocional en los líderes a cargo, lo que busca en estos es mejorar su desempeño y excelencia productiva.

En este sentido, Goleman (1995) explica: “la inteligencia tiene el mismo valor en todos los sectores, porque no hay negocio, si no comprometes a la gente” (p. 4). Este planteamiento, advierte a la inteligencia emocional, como el mejor detonante para comprometer a los trabajadores a la productividad e influencia la manera positiva en el desempeño y su liderazgo en todo aspectos laboral y personal, quienes tienen la responsabilidad en gerenciar, saben las dificultades en lidiar con trabajadores, el autocontrol que proporciona la inteligencia emocional, ayudando un manejo efectivo en la comunicación, sin

generar confrontamiento, sobre todo cuando se exige el cumplimiento en decisiones del alto nivel, no son bien vistas y se niegan acatarlas colocando en riesgo la gestión.

### **Salario emocional**

Al evaluar el desempeño industrial entre las décadas de los años 70 al 80, se observan datos relevantes sobre su productividad, entre ellos, el éxito basado en las políticas salariales donde el trabajador devengaba un sueldo acorde a sus necesidades, mientras las empresas buscaban atraer a los mejores colaboradores y generar en los mismos, un sentimiento con compromiso, fidelidad y orgullo a través del salario emocional, el cual menciona Candelo (2017).

“A medida que la empresa demuestra su interés en su personal, se esfuerza para que se sienta satisfecho y a gusto dentro de la compañía, se genera mayor sentido de pertenencia o identidad con la misma y con ello

disminuye su deseo de abandonarla o cambiarla por otra organización”. (p. 2)

Tanto en el pasado y en el presente, la calidad de vida de los trabajadores sigue siendo un punto importante del que depende la estabilidad familiar y la tranquilidad necesaria para sentirse promovido a realizar su trabajo a plenitud, sintiéndose parte vital en la organización valorado todo su esfuerzo y por ello bien recompensado, lo cual le motiva a trabajar eficientemente y eficaz; en este orden de ideas, Chiavenato (2009) define:

“La calidad de vida laboral asimila dos posiciones: la reivindicación de los empleados por el bienestar y satisfacción en el trabajo y el interés de las organizaciones por sus efectos en la productividad y la calidad de vida, desde esta perspectiva se resalta la importancia del recurso humano como medio para mejorar el rendimiento, a partir del reconocimiento,

crecimiento, salario, beneficios, relaciones entre los miembros y capacidad de toma de decisión”. (p. 18)

Al contrastar la posición de los autores, se encuentran elementos comunes, el reconocimiento y la recompensa salarial por el esfuerzo de un trabajo realizado, el cual debería generar un reconocimiento público, donde el esfuerzo se transforme en beneficios para los trabajadores, permita mejorar su rendimiento y analizar los sucesos de la actualidad, acaso no se le está dando una recompensa apropiada al trabajador del siglo XXI.

Encontramos a Granados, (2011), mencionado por Suárez (2021) señala: “Actualmente las empresas se encuentran innovando en sus prácticas y políticas de calidad de vida con el fin de motivar a sus empleados y lograr la retención de su personal” (p. 12). Esto conlleva a pensar, si aún sigue la evolución para mejorar la calidad de vida para los trabajadores, valorando otros

aspectos integrados al Ser, no solo un operario, sino valorando sus emociones.

En el avance alcanzado en busca de mejoras para la calidad de vida del trabajador del siglo XXI, se encuentra el término, salario emocional, cuyo propósito es proporcionar otros beneficios fuera de un sueldo normal, donde minimice se emociones negativas producidas por falta de motivaciones y ofrecer otras formas para satisfacer las carencias del trabajo reconocido y bien pagado. Sobre este punto, Restrepo citado por Cordero y Cols. (2022) mencionan:

“La implementación del salario emocional pretende, precisamente, abarcar aquellos aspectos del trabajador que no responden al salario monetario percibido de manera mensual por una actividad laboral específica, si bien este es un factor importante, no es el único que define la satisfacción laboral de un trabajador”. (p. 133)

Queda en evidencia la necesidad actual en proporcionar otras formas para compensar el trabajo y valore el esfuerzo del trabajador, proporcionando una satisfacción más humana. Este debe sentirse valorado, sus emociones están implícitas en el acto de trabajar, por ello las gestiones humanas, en las empresas tienen que estar bien preparadas y enfrentar las situaciones generadas día a día, en el entorno laboral, haciéndoles sentir al trabajador parte de la empresa e ir minimizando el fenómeno de la diáspora que aún sigue suscitándose y poniendo en peligro la estabilidad empresarial por falta de personal capacitado, donde se deje de lado el interés de trabajar por un sueldo y no por los objetivos de la empresa al no sentirse valorado.

Según Chiavenato, (2012) explica “Mientras más compenetrados estén los trabajadores con los objetivos y valores de la empresa, mejor será su rendimiento.” (p. 3) lo plasmado anteriormente por el autor,

señala la necesidad de mantenerse alerta a cualquier cambio. Lo cual va acorde a Montes, citado por Mendoza (2022), "Solo gerenciar ya no es suficiente, en la actualidad se habla de una gerencia avanzada, indispensable para enfrentar los cambios constantemente generados en el mundo, los cuales se dan tan drásticamente, y en muchas ocasiones pasan desapercibidos." (p. 32). Lo que implica que debe haber algo más allá de una gerencia monótona y sin objetivos claros que prepare a los gerentes para cualquier eventualidad.

Es importante la preparación en gerencia avanzada del trabajador. Según lo descrito por Olmedo, citado por Cordero y Cols. (2022) "Hoy el mercado laboral es mucho más competitivo y sobrevivir en este ambiente conlleva a que la organización piense en reinventarse, cambiando sus estrategias para acoplarse a los nuevos retos e intereses de los stakeholders, tanto internos y externos." (p. 4). Esto

promueve la necesidad en valorar al trabajador, mas allá de un proveedor calificado, es necesario promover la competencia bajo sentimientos positivos, donde se le integre en forma vital a la organización, dejando que sus sentimientos desarrollen su sentido de pertinencia, considerándose el mayor activo, cuyas emociones positivas hacen se genere un clima laboral emotivo y productivo.

Es por ello que en la actualidad se encuentran muchos trabajadores, arraigados a sus empresas, motivados por su valores y emoción de permanecer en el lugar de siempre, con su familiares y amigos, es una la explicación cónsona mantenerse allí pese a sueldos bajos, ellos siguen fiel a la filosofía de la empresa, su permanencia obedece más a la inteligencia emocional con la que se desempeñan y les permite dominarse frente a las emociones negativas, capaces de provocar cambios frente al entorno económico, a la espera de una mejora en materia

salarial, ejemplo de ello, es ver su permanencia y subsistencia, a pesar del entorno país, basan su fuerza en la resiliencia y aun creen en la empresa, lo que le permite mantenerse en pie, adaptado a los cambios.

### **Gerencia avanzada**

Se considera la gerencia uno de los temas más discutidos en los últimos años del siglo XXI, especialmente por la demanda de espacios productivos y vanguardistas, muchos precursores han nutrido esta ciencia transformándola en la piedra angular del éxito empresarial, existe una amplia variedad de definiciones entre las más destacadas se encuentra la realizada por Druker citado por Fuenmayor (2017) como "...un órgano de la sociedad, encargado específicamente de hacer productivos los recursos. El mundo tiene inmensos intereses depositados en la competencia, habilidad y responsabilidad de la gerencia." (s/n).

El autor describe, como aplicar la inteligencia emocional y su influencia en el crecimiento económico, escalando a otros sectores que se han apropiado de algunos de sus principios.

Cabe destacar que lo expuesto, sobre las competencias de la gerencia, promueve a considerar la necesidad que tiene los gerentes de gestión humana, en ser estrategas, es decir, manejen herramientas gerenciales, que permita atender cualquier situación sin detener la gestión diaria y en especial poder hacer planes estratégicos, por lo cual se debe seguir ahondando sobre este aspecto hasta encontrar un equilibrio entre la gerencia actual y la requerida.

Ahora bien, comprendiendo las ideas de Cabrera, citado por Mendoza, (2022), el cual conecta perfectamente con lo descrito anteriormente, "En términos universales, el gerente en este milenio debe ser transformador, líder, capacitado para trabajar en equipos

cooperativos, multidisciplinarios, para ser más eficiente.” (p. 3). En el mismo contexto, es necesario comprender qué tipo de gerencia requiere desarrollarse, ajustada a las necesidades de la empresa, basada en su conceptualización, donde se conciben la misma bajo una herramienta capaz de proporcionar soluciones estratégicas. Donde se generen las condiciones necesarias para alcanzar esta meta transformadora, y generar los cambios esperados.

En línea general puede considerarse una ciencia donde confluyen, muchos factores alineados para fortalecer la gestión, alcanzar objetivos y metas que facilite el desempeño general de la empresa. Por lo tanto, autores destacados entre ellos Crosby, citado por Ricra y Cols (2019), reflexionan sobre la gerencia al “el arte de hacer que las cosas ocurran.” (p. 4); por su parte, Krygier citado por Ricra y Cols (2019), la define así: “un cuerpo de conocimientos aplicables a la

dirección efectiva de una organización.” (p. 4). Estos autores muestran la capacidad para la cual está preparada la gerencia, con herramientas que les permite lograr cualquier objetivo desde un espacio productivo, integrando varios elementos, recursos humanos, tecnológicos, financieros, entre otros.

Con ello queda demostrando la existencia de formas más actualizadas de hacer gerencia y es así como. Vargas, citado por Mendoza (2022), define la gerencia avanzada: “implica mantenerse cerca del frente de cambio, de desarrollo, de las nuevas tendencias y orientaciones.” (p. 1). De lo anteriormente expuesto, se requiere valorar de manera integral la forma de los entornos productivos, y la vinculación con los nuevos estilos gerenciales, logrando adoptarse a los cambios.

No obstante, es importante verla con la visión de una estrategia para que los gerentes, humanicen más sus estilos gerenciales y promoviendo

empatía y productividad. Por lo cual, se hace imperante la adopción de un modelo de gerencia más completo tal es el caso de la gerencia avanzada. En este orden de ideas. Arias, citado por Mendoza (2022), indicó desde un contexto de gerencia avanzada:

“Desde una amplia cosmovisión la gerencia avanzada es un arte para gestionar adecuadamente con el fin de crear valor al servicio del bienestar propio, colectivo y humano. Aquí el gerente busca soluciones para mejorar las respuestas a nivel personal, profesional y operativo-organizacional de la empresa. (...) La gerencia avanzada es compartida para convertirse en perspectivas más humanas, en productividad y procesos cada vez mejores”. (p. 3)

En este caso, Arias Ob. Cit (2022) describe a la gerencia avanzada una forma diferente de ejercer liderazgo, bajo un enfoque capaz de predecir cualquier situación adversa y brindar soluciones

oportunas, donde los gerentes de avanzada sean profesionales, con gran capacidad de controlar sus emociones y manejar la inteligencia emocional, bajo una herramienta estratégica en sus gestiones diarias, que les permita tener comunicación asertiva con sus compañeros, subordinados y jefes, alcanzando metas en colectivo construyendo nexos conectivos con una gerencia vanguardista, donde se cubran las necesidades demandadas en un entorno país tan inestable que se vive en la actualidad, donde las emociones son el detonante de muchas situaciones conflictivas.

Lo expuesto va concatenado con lo escrito por Cabrera, citado por Mendoza (2022) “En términos universales, el gerente de este milenio debe ser transformador, líder, capacitado para trabajar en equipos cooperativos, multidisciplinarios, para ser más eficiente.” (p. 251). Un gerente con gran capacidad transformadora, interna y externa,

---

concatenado con lo expuesto por Arias, citado por Mendoza (2022):

“Desde una amplia cosmovisión la gerencia avanzada es un arte para gestionar adecuadamente con el fin de crear valor al servicio del bienestar propio, colectivo y humano. Aquí el gerente busca soluciones para mejorar las respuestas a nivel personal, profesional y operativo-organizacional de la empresa”. (p. 8)

Si la inteligencia emocional es solo una utopía o una realidad en el contexto de la gerencia avanzada, donde estos autores promueven a crear valor a otros espacios, donde se desempeña el hombre, un ser, pleno y lleno de emociones que por ser un simple trabajador, prueba de ello es reconocer quienes trabajan en la actualidad lo hacen no solo por un sustento económico, lo hacen por estar convencidos del amor hacia su trabajo, la empatía y el arraigo a su espacio laboral, en donde ha dado lo mejor de sí, conocimiento, tiempo de

vida sin retorno y juventud, estos son los mejores indicadores para una gestión humana, los años de servicios de su personal desde todos los niveles: gerencial y estratégico, jefes y operarios. .

### **POSTURA CONCLUSIVA**

Analizado los resultados y sus debidas interpretaciones, se concluye sobre el rol fundamental del gerente en la actualidad, quien debe contar con un estilo gerencial que demuestre ser una persona integral capaz en asumir la responsabilidad desde el conocimiento y la experiencia en llevar a cabo este tipo de cargo con éxito. Es importante destacar, los cargos gerenciales no pueden asumirse solo por cubrir una vacante, no hay duda sobre las personas quienes gerencien deben enfocarse en el desarrollo y sus competencias, que les provea de capacidades técnicas, a través de capacitación y formación, puedan administrar los recursos que se le asignen, para ser

---

utilizados oportunamente y de manera correcta, contribuyendo en la mejora de indicadores gerenciales.

Demostrar la relación existente entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral parece estar cuesta arriba, sobre todo cuando la interacción entre la inteligencia emocional y su efecto en la productividad laboral son muy estrecha, esto conlleva a analizar algunos argumentos sobre ambos aspectos, tomando algunos puntos de partida entre ellos, la vulnerabilidad del ser humano ante sus propias emociones (la depresión, el miedo, la ansiedad, la ira descontrolada y el apego emocional). Dejando en evidencia como estas pueden desencadenar una serie de factores intrínsecos negativos influyente directamente en el desempeño laboral, lo cual deja en evidencia aspectos poco considerados por las gerencias de gestión humana en las empresas.

Los trabajos expuestos en los antecedentes del escrito, fueron

analizados sobre la influencia ejercida por la inteligencia emocional en los espacios productivos, demostraron si existe una estrecha relación entre el manejo apropiado de las emociones, la productividad y la permanencia del personal, aunque no es considerada de importancia, se podría asumir como una de las causas generadoras de los bajos índices de producción y rotación constante, se conecta además con los maltratos psicológicos y verbal a los cuales se enfrentan muchos trabajadores del siglo XXI, por gerentes con grandes capacidades técnicas, sin embargo, no están preparados emocionalmente para el manejo de personal.

En pocas palabras, el objetivo del escrito fue alcanzado al demostrar teóricamente como la inteligencia emocional es una realidad y no una utopía, muchos trabajadores aún permanecen pese a las condiciones económica, gran parte de los espacios laborales les provee un lugar familiar, donde se sienten parte de las soluciones aportadas, el trato

de sus jefes finalmente les genera emociones suficiente para quedarse; el manejo inteligente de sus emociones, les ayuda adaptarse a los cambios, el ser humano busca muchas veces es cariño, buen trato, ser oídos, sentirse necesitado, en algunos casos hay empresas aplicando el denominado salario emocional, para compensar su entrega y lealtad, logrando captar la lealtad del trabajador

En tal sentido, esta investigación deja abierta las posibilidades de hacer trabajos de investigación doctoral para tratar el tema con mayor profundidad, permita desarrollar constructos donde se promuevan darle fuerza a la inteligencia emocional como una herramienta de la gerencia avanzada, y a su vez logren desarrollar acciones estratégicas entre ellas el liderazgo, característica fundamental de los gerentes líderes.

Otro punto de interés tratado en la investigación es la gerencia avanzada, la cual no solo requiere

teorías y principios, esto se hace con la gente, de lo contrario no habría necesidad en aplicar sus estrategias. Es necesario que los empresarios públicos y privados comprendan el papel fundamental jugado por las personas. En conclusión, son las personas quienes forman parte de una organización y son ellos quienes ayudan a cumplir los objetivos, por lo tanto, el buen trato y la comunicación efectiva, permitirán mantenerlos motivados y ser más productivos.

## REFERENCIAS

- Barboza, L. (2013). **Liderazgo e inteligencia emocional en personas que desempeñan jefaturas en empresas de Bogotá.** Universidad y Empresa, 25, pp. 97-106.
- Berdugo, G. (2022). **Arquitectura teórica cimentada en la gerencia emocional.** Revista Científica Agroindustria, Sociedad y Ambiente (ASA), 18(1), pp. 38-54.
- Cabrera, J. (2020). **Los retos de la gerencia avanzada.** Revista Gerentia, (3): 146-157.
- Candelo, K. (2017). **El salario emocional y su influencia en la fidelización de los colaboradores del área operativa de una empresa productora de la ciudad de Quito.** [Bachelor's thesis]. Quito: Universidad de las Américas.
- Castro, W., Chávez, A. y Arévalo, J. (2023). **Inteligencia emocional: Asociación con las emociones negativas y desempeño laboral en personal docente universitario.** Revista Electrónica Educare, 27(1): 1-17.
- Chiavenato, I. (2007). **Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones.** (8ª ed.). Santa Fe: McGraw-Hill.
- Cooper, R. y Sawaf, A. (1998). **La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones.** (1ra Ed.). Grupo editorial NORMA. Colombia.
- Cordero, D.; Beltrán, N. y Bermeo, V. (2022). **Cultura organizacional y salario emocional.** Revista Venezolana de Gerencia, (27): 132-149 (Especial 7).
- Fuenmayor, M. (2017). **La mentalidad reflexiva: un enfoque de la gerencia avanzada en el marco de la sociedad de la información.** Revista Científica. Teoría, enfoques y aplicaciones en las ciencias sociales (TEACS) 10(21):73-79.
- García, R. (2020). **La inteligencia emocional fuente del fortalecimiento de la comunicación organizacional y el liderazgo eficaz en las organizaciones multinacionales ubicadas en el complejo empresarial de Costa del Este en Ciudad de Panamá.** Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Magister en Administración de Empresas. Universidad EAN. Facultad de

- Administración, Economía y Finanzas, Bogotá, Colombia.
- Goleman, D. (1996). **Inteligencia Emocional**. Barcelona: Kairós.
- Leal, P. (2023). **Inteligencia Emocional y Compromiso Laboral en las Mipymes de Ecuador**. Ciencias administrativas, 21 (8): 1-15.
- Mendoza, M. (2022). **Epistemología del Liderazgo Transformacional en la Gerencia Avanzada**. Revista Científica CIENCIAEDUC, 10(1): 1-7.
- Ramírez, J. (2018). **Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral en una empresa constructora privada año 2017**. [Tesis para el grado académico de Doctor en Administración]. Trujillo, Perú: Universidad Nacional de Trujillo.
- Ricra, T. y Secada, C. (2019). **El rol gerencial y la dirección estratégica del personal administrativo en la dirección regional de transportes y comunicaciones Pasco**. Repositorio Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.
- Suárez, A. (2021). **La calidad de vida laboral en la motivación del talento humano en organizaciones del sector transporte masivo urbano**. [Trabajo de grado, Fundación Universidad de América].
- Tafur, J. (2023). **Inteligencia Emocional y Productividad Laboral en los Colaboradores del Área Comercial de una Universidad Privada del Distrito de Cajamarca**. Tesis para optar el grado de MAESTRO en: Administración de Empresas. Universidad Privada del Norte. Perú.
- Universidad Fermín Toro. (2016). **Normas para la elaboración y presentación de los trabajos de grado para especialización, maestría y tesis doctoral**. Cabudare.
- Universidad Fermín Toro. (2018). **Líneas de Investigación del Doctorado en Gerencia Avanzada**. Cabudare.