



Máster Universitario en Gestión de Recursos Humanos, Trabajo y Organizaciones.

Trabajo de Fin de Máster

Curso 2020/2021

Convocatoria Junio

Orientación: Revisión Sistemática

Título: Revisión Sistemática de la relación entre inteligencia emocional y clima laboral en el contexto organizacional.

Estudiante: Sandra Navarro Larrosa

Tutora: Esther García Grau

Código OIR: TFM.MGR.EG.SNL.210511

Índice.

1. Introducción.....	4-10
1.1. Concepto y modelos de IE	4-6
1.1.1 Modelo de competencias transversales de Bar-On	5
1.1.2 Modelo de habilidades emocionales de Salovey y Mayer... 5-6	
1.1.3 Modelo de desempeño de Golema.....	6
1.2. Concepto y modelos de clima.....	6-9
1.2.1 Tipos de clima según Lewin, Lippit y White	6-7
1.2.2 Tipos de clima según Gibb.....	7
1.2.3 Tipos de clima según Helpin y Croft.....	7
1.2.4 Tipos de clima según Likert	7-8
1.2.5 Tipos de clima según Hellriegel y Slocum	8-9
1.2.6 Tipos de clima según Chan	9
2. Metodología.....	10-12
3. Resultados.....	13-16
4. Discusión	16-17
5. Referencias bibliográficas.....	18-20

Resumen.

El objetivo de la presente revisión sistemática fue recoger los estudios empíricos de los últimos 11 años que estudiaran la relación entre Inteligencia Emocional (IE) y clima organizacional a fin de ayudar a las organizaciones a tener en la IE como una variable que pudiese ayudar a mejorar los resultados organizacionales. Se incluyeron un total de 6 artículos procedentes de: *PsycInfo*, *SCOPUS*, *Web of Science* y *Repositorio de la Universidad de Colombia* y se diferenció entre los que estudiaban la IE de los líderes y la IE de los empleados. Las medidas de IE fueron en todos los estudios, medidas subjetivas. Los resultados mostraron que los líderes que se perciben con alta IE influyen positivamente en el clima organizacional percibido por sus trabajadores. Los resultados encontrados entre la IE de los empleados y el clima organizacional son contradictorios, mientras en algunos estudios se establece dicha relación, en otros se descarta. Se proponen como futuras líneas de investigación establecer una relación más clara entre la IE de los empleados y el clima organizacional, así como replicar los estudios utilizando medidas objetivas de IE.

Abstract:

The aim of this systematic review was to collect empirical studies from the last 11 years that studied the relationship between Emotional Intelligence (EI) and organizational climate in order to help organizations to consider EI as a variable that could help improve organizational results. A total of 6 articles were included from: *PsycInfo*, *SCOPUS*, *Web of Science* and *Colombia University Repository* and differentiated between those studying EI of leaders and EI of employees. EI measures were subjective measures in all studies. The results showed that leaders who perceive themselves as having high EI have a positive influence on the organizational climate perceived by their workers. The results found between employees' EI and organizational climate are contradictory; while in some studies this relationship is established, in others it is discarded. Future lines of research are proposed to establish a clearer relationship between employees' EI and organizational climate, as well as to replicate the studies using objective measures of EI.

Palabras clave: *Inteligencia emocional, Clima organizacional, Resultados organizacionales.*

1. Introducción:

El concepto de Inteligencia emocional (IE) ha sido ampliamente estudiado en los últimos años, y aunque muchos de estos estudios relacionan la IE con variables personales, esta también puede afectar al contexto organizacional de manera positiva en diferentes áreas.

De esta manera, cabe preguntarse si la IE está relacionada con los resultados organizacionales de manera indirecta a través del clima organizacional, ya que, como algunos autores defienden, el clima organizacional está relacionado con la productividad de las empresas (Rugg, Schmidt, Shull y Schmitt, 2011), con el compromiso organizacional (Jack, Dennis, Bozeman y James, 2007) y con la satisfacción laboral (Patlán-Pérez, Martínez y Hernández, 2012).

1.1 Concepto y modelos de IE.

La primera definición de IE la encontramos en los años 90, entonces, fue definida como la capacidad de algunas personas de expresar y comprender sus emociones, reconocer las emociones en los demás, regular el afecto y utilizar estados de ánimo y emociones para motivar comportamientos (Salovey y Mayer, 1990). En estos primeros acercamientos hacia el concepto, el término de inteligencia emocional se utilizó para describir un conjunto de competencias emocionales que parecían tener implicaciones en el éxito personal, y que consistían en la habilidad de las personas para percibir sus emociones, asimilarlas, comprenderlas y regularlas (Mayer y Salovey, 1997)

No transcurrieron muchos años desde la aparición del concepto de inteligencia emocional, hasta que esta se relacionase con el ámbito organizacional. De hecho, en la misma década, se puso de manifiesto que las experiencias emocionales en el trabajo influían en las actitudes y comportamientos de los empleados a corto y largo plazo (Weiss y Cropanzano, 1996).

Encontramos tres modelos diferenciados referidos al concepto de Inteligencia emocional. El modelo de Bar-ON (1988), el modelo de Salovey y Mayer (1997) y el modelo de Goleman (1998).

1.1.1 Modelo de competencias transversales de Bar-On (1988).

Este autor, defiende el término de “coeficiente emocional” (EQ) como análogo al de “coeficiente intelectual” (IQ). De esta manera, el autor define la inteligencia emocional en términos de cinco habilidades sociales y emocionales principales (Tabla 1), defendiendo que la interconexión de dichas habilidades es la responsable del rendimiento humano y de que las personas puedan o no hacer frente de forma eficaz a los requerimientos del entorno. De esta manera, su modelo se enmarca en el contexto de la teoría de la personalidad como un modelo general de bienestar psicológico y de adaptación (Goleman, 2001).

Tabla 1. Principales teorías de la IE y competencias que las definen.

Bar-On	Salovey y Mayer	Goleman
<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades interpersonales - Habilidades intrapersonales - Adaptabilidad - Manejo del estrés - Estado de ánimo 	<ul style="list-style-type: none"> - Percibir las emociones - Utilizar las emociones para facilitar el pensamiento - Comprender las emociones - Gestionar las emociones 	<p>Competencias personales del trato con uno mismo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autoconciencia - Autocontrol - Automotivación <p>Competencias sociales del trato con los demás:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empatía - Habilidades sociales

1.1.2 Modelo de habilidades emocionales de Salovey y Mayer (1997).

El modelo de Inteligencia emocional de Salovey y Mayer (1997) se centra en cuatro dimensiones de las emociones y el pensamiento, diferenciando cuatro niveles de habilidades, cada uno más complejo, con base en procesos que incluyen la emoción y la cognición. Así, desde un enfoque cognitivo, estos autores definieron la Inteligencia

emocional como la capacidad de los seres humanos para: a) Percibir las emociones, b) Utilizarlas para facilitar el pensamiento, c) comprender las emociones y d) gestionarlas.

1.1.3 Modelo de desempeño de Goleman (1998).

Por último, encontramos el modelo de Inteligencia emocional de Goleman (1988). Este autor, definió la inteligencia emocional en términos de competencias, basando así su teoría en las competencias relevantes para el desempeño en el trabajo y diferenció estas competencias en dos grupos principales que incluyen: a) competencias personales del trato con uno mismo y b) competencias sociales en el trato con los demás.

1.2 Concepto y modelos de clima.

Se define clima organizacional como la percepción de los empleados sobre los aspectos formales de las políticas de su organización, así como sobre las prácticas y los procedimientos informales que se llevan a cabo en esta (Schneider, 2008).

Son muchos los autores que han definido una tipología de clima laboral desde que se acuñase el concepto. De este modo, la primera tipología establecida en cuanto al concepto de clima laboral se remonta a 1939.

1.2.1 Tipos de clima laboral según Lewin, Lippit y White (1939).

Estos autores defienden que existen tres tipos de clima social que hacen referencia a tres tipos de liderazgo y las relaciones que los líderes establecen con los empleados, encontrando así: (a) clima democrático: el liderazgo está basado en la identificación con el grupo y en el trato entre iguales, además, las decisiones son consultadas con los diferentes miembros del grupo antes de ser tomadas por el líder, lo que crea un clima de colaboración; (b) clima autoritario: el líder basa su liderazgo en el autoritarismo, lo que crea tensión entre los miembros del grupo y un clima de apatía, desinterés y tendencia a huir de la organización y (c) clima laissez faire: el líder no ejerce ningún tipo de liderazgo entre los miembros del grupo, los dota de total libertad para tomar todo tipo

de decisiones que afectan a la organización y limita su actuación a casos extremos, lo que crea un clima de rivalidad entre los miembros del grupo que acaban creando “subgrupos” dentro de este.

1.2.2 Tipos de clima laboral según Gibb (1961).

Para Gibb (1961) existen dos tipos de clima organizacional completamente opuestos, y se enfocan en las percepciones del individuo acerca de cómo su organización lo respalda frente a las amenazas o supone una amenaza para él. Así, este autor distingue entre dos tipos de climas de comunicación: (a) climas de apoyo: ocurren cuando el individuo se siente respaldado por su organización frente a las amenazas que pudiesen surgir y (b) climas defensivos: ocurren cuando el individuo percibe posibles amenazas para el mismo o para el grupo.

1.2.3 Tipos de clima según Halpin y Croft (1963).

Los tipos de clima difundidos por este autor son ampliamente conocidos. Este distingue dos tipos de climas que se mueven dentro de un mismo eje con dos extremos: (a) clima abierto y (b) clima cerrado. Entre estos extremos se diferencian puntos medios que corresponderían a los climas: abierto, autónomo, controlado, familiar, paternal y cerrado.

1.2.4 Tipos de clima laboral según Likert (1968).

Si bien es cierto que son muchos los autores que han descrito el concepto de clima y han establecido sus tipologías, hay un autor que destaca entre ellos por haber expuesto una tipología ampliamente utilizada en la actualidad en la psicología de las organizaciones, dicho autor es Likert (1968). El éxito de su tipología de climas laborales puede deberse a que “Las denominaciones de Likert (1968) permiten hacer una representación concreta y dinámica de los climas posibles en diversas organizaciones y completar las clasificaciones de abierto y cerrado que generalmente se asocian con el análisis del clima” (Brunet, 1987, p.37)

El autor defiende que el concepto de clima está relacionado con 3 variables: (a) causales (variables independientes que determinan como evolucionará una organización y que pueden ser modificadas por los miembros que la componen), (b) intermediarias (reflejan el estado interno y la salud de una organización) y (c) finales (muestran el resultado producido como consecuencia de la interacción de las anteriores). Así, Likert (1968) defiende que el clima organizacional se define como la percepción de los individuos acerca de cómo les afecta el conjunto de las 3 variables anteriores.

De este modo, de las interacciones resultantes de las 3 variables principales, el autor pudo establecer dos tipos de climas dentro de las organizaciones (autoritario y participativo), que, a su vez, incluyen dos tipos de climas diferentes dentro de cada uno de ellos:

Tabla 2. Tipos de clima organizacional según Likert (1968) y sus características.

Autoritario		Participativo	
Explotador	Paternalista	Consultivo	En grupo
<ul style="list-style-type: none"> - Dirección que no confía en sus empleados. - Relaciones entre jefes y empleados basadas en la desconfianza - Comunicación vertical descendente 	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección muestra una confianza condescendiente con sus empleados. - Decisiones tomadas por la dirección. - Se permite que los empleados tomen pequeñas decisiones cotidianas 	<ul style="list-style-type: none"> - La dirección confía en sus empleados. - Se delega parte de la toma de decisiones. - Recompensas y castigos enfocados en la motivación de los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Confianza plena de la dirección en sus empleados - Toma de decisiones descentralizada por toda la organización. - Comunicación a todos los niveles de la organización.

1.2.5 Tipos de clima según Hellriegel y Slocum (1974).

Es una tipología basada en 4 tipos de clima: ideal, injusticia, apatía y explosivo (Chiang, Martín y Núñez, 2010).

- Clima ideal: Los empleados tienen sentimientos de satisfacción y motivación para llevar a cabo sus trabajos con una ejecución elevada.
- Clima de injusticia: El grupo tienen la sensación de que no reciben el salario que merecen.
- Clima de apatía: Se percibe el trabajo como algo repetitivo y pocas oportunidades de promoción en los puestos.
- Clima explosivo: Alta estructuración de las tareas, por lo que los empleados no tienen ningún tipo de control sobre ellas.

1.2.6 Tipos de clima según Chan (1998).

- *Modelos aditivos*: Asumen que las diferentes variables influyen de manera separada y acumulativamente en los resultados.
- *Modelos mediadores*: Asumen la existencia de variables contextuales que influyen de manera indirecta sobre otras variables que sí están más relacionadas con los resultados.
- *Modelos interactivos*: Defienden que el clima organizacional no solo influye, sino que es influido por el resto de variables.

De este modo, si existiese una relación entre inteligencia emocional y clima organizacional estaría contemplada dentro de los modelos interactivos del clima organizacional (Chan, 1988), ya que, como este autor defiende, el clima organizacional influye en los resultados organizacionales, pero también se ve influido por otras variables como podría ser la IE.

Por lo anteriormente descrito, y debido a la importancia de saber si se puede establecer una relación clara entre inteligencia emocional y clima organizacional, el objetivo de la presente revisión sistemática es realizar una revisión de los estudios empíricos de los últimos 11 años que hayan estudiado la relación entre la inteligencia emocional y el clima organizacional, con el fin de poder ayudar a las empresas a tomar en

consideración la importancia de contar en sus plantillas con líderes y empleados con altos niveles de IE, así como de fomentarla a través del área de Recursos Humanos.

2. Metodología

Recursos y fórmulas de búsqueda:

Esta revisión sistemática se realizó siguiendo las recomendaciones planteadas en el método PRISMA propuestas por Moher, Liberati, Tetzlaff, Altman y Prisma Group (2009). Para la búsqueda de los artículos se utilizaron las siguientes bases de datos: Psycinfo, Scopus, Repositorio de la Universidad de Colombia y Web of Science (WOS). Se seleccionaron los conceptos “inteligencia emocional” y “clima organizacional” para realizar la búsqueda, teniendo en cuenta que los artículos encontrados englobarían otros aspectos como el liderazgo, el compromiso organizacional, la creatividad de los empleados, etc... De este modo, la búsqueda se realizó empleando la siguiente fórmula: “emotional intelligence” and “organizational climate” y se obtuvieron un total de 147 resultados.

Criterios de inclusión y de exclusión:

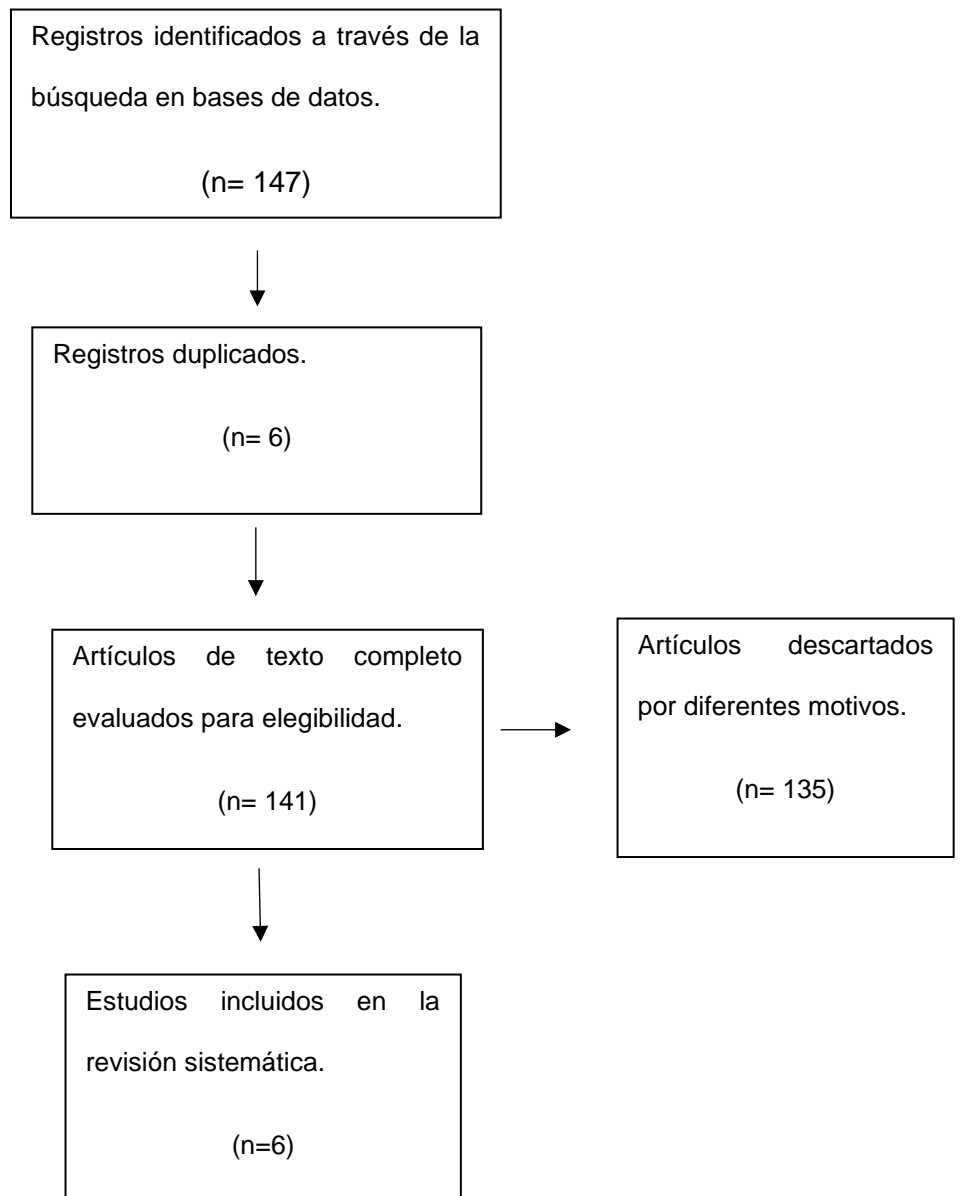
Los criterios de inclusión para el total de artículos encontrados fueron los siguientes: (a) que el idioma de publicación fuese español o inglés, (b) que las palabras clave empleadas en la fórmula de búsqueda se encontrasen en el abstract o en las palabras clave, (c) que fuesen de acceso libre (d) que su fecha de publicación no fuese anterior a 2010 (e) que se tratase de artículos empíricos.

Los criterios de exclusión para el total de artículos encontrados fueron los siguientes: (a) que no se tratase de textos completos, (b) que no establezcan una relación entre inteligencia emocional y clima organizacional.

Procedimiento:

En la figura 1 se muestra el diagrama de flujo del proceso de selección de los documentos.

Figura 1. Trabajos asociados a inteligencia emocional y clima organizacional: diagrama de flujo PRISMA con los diferentes pasos en la selección de artículos.



Un total de 147 artículos se encontraron en las diferentes bases de datos consultadas, de todos ellos, 37 se obtuvieron de PSYCINFO, de estos, 9 se excluyeron por no

contener el texto completo, 13 por ser tesis doctorales, 3 por ser noticias, 1 por ser un informe, 1 por haber sido publicado con anterioridad a 2010, 6 de ellos por no establecer una relación entre IE y clima organizacional y 1 por encontrarse el texto completo escrito en Chino. De este modo, se incluyen 3 artículos de dicha base de datos que se ajustan a las características de búsqueda.

16 artículos se obtuvieron del repositorio de la Universidad Nacional de Colombia, de los que 15 se descartaron por no contemplan la relación entre Inteligencia emocional y clima organizacional incorporándose así 1 estudio empírico de dicha base de datos a la presente revisión

17 artículos, se obtuvieron de SCOPUS, 6 de ellos se descartaron por ser anteriores a 2010, 5 de ellos se descartaron por no guardar relación entre inteligencia emocional y clima organizacional, uno de ellos por no ser de acceso abierto, 3 de ellos por encontrarse duplicados. Así, se incluye en la presente revisión sistemática 1 artículo procedente de esta base de datos que cumple con los criterios de inclusión.

Del mismo modo, se consultó la base de datos Web of Science, encontrándose un total de 77 resultados a priori que podrían encajar con los criterios de búsqueda. Realizada la revisión, 56 artículos se descartaron por no ser de acceso abierto, quedando así 21 artículos restantes. De estos, 6 se descartaron por no tratarse de estudios empíricos, 7 de ellos por no establecer relación entre clima organizacional e inteligencia emocional, 3 de ellos por encontrarse duplicados y 4 de ellos por no contener “clima organizacional” ni en el *abstract*, ni en las palabras clave. De este modo, se incluyen en la revisión sistemática 1 artículo procedente de la base de datos Web of Science.

De este modo, la presente revisión sistemática analiza finalmente un total 6 artículos que se ajustan a los criterios de inclusión y exclusión anteriormente mencionados.

3. Resultados

Extracción de datos:

Para la extracción de los datos se diseñó una hoja en Excel con diferentes apartados que recogiesen la información más relevante de cada uno de los trabajos incluidos en la revisión sistemática (autores, año de publicación, objetivo, país, muestra, población de estudio, variables estudiadas y resultados principales), los datos recogidos se muestran en la Tabla 3.

Descripción de los estudios seleccionados.

Con el objetivo de una mejor comprensión lectora, la tabla 3 se ha dividido en dos partes. Por un lado, la primera de ellas contempla los estudios revisados que se han centrado en la IE de los líderes para explicar un mejor clima laboral percibido por los empleados. (Tabla 3.1) Por otro lado, la segunda parte de la tabla contempla los estudios revisados que se han centrado en estudiar la relación entre la IE de los empleados y su percepción de clima organizacional (Tabla 3.2). De este modo, la descripción de los estudios revisados también tendrá en cuenta esta diferenciación.

Estudios sobre la relación entre inteligencia emocional y clima organizacional.

Tabla 3.1 Resumen de estudios que examinan la relación entre IE de los líderes y clima organizacional.

Autores	Año de publicación	Objetivo	Muestra (N)	Población de estudio	País	Variables estudiadas	Resultados principales
Balanescu	2018	Identificar la relación existente entre la IE del líder y el clima organizacional percibido por los empleados	174	Empleados y jefes de departamento de una empresa privada de Bucarest	Rumanía	Inteligencia emocional de los gerentes y clima organizacional percibido por los empleados	La IE de los gerentes influye positivamente en el clima organizacional percibido por sus empleados
Maamari y Majdalini	2017	Descubrir la relación entre IE y estilo de liderazgo, y	258	Empleados y líderes de varias empresas	Líbano	IE, tipo de liderazgo, y variables	La IE de los empleados influye positivamente

		entre estilo de liderazgo y clima organizacional.				referentes al clima organizacional	en el clima organizacional percibido. Los líderes con IE tienen un tipo de liderazgo más transformacional mejorando así el clima laboral.
Suleiman y Kada	2012	Examinar la relación entre IE de los líderes y el clima organizacional y la creatividad de los empleados	317	Gerentes de pymes	Jordania	IE de los gerentes, clima organizacional y creatividad de los empleados	La IE de los gerentes influye positivamente en el clima organizacional, y este, influye a su vez positivamente en la creatividad de los empleados

Tabla 3.2 Resumen de estudios que examinan la relación entre IE de los empleados y clima organizacional.

Autores	Año de publicación	Objetivo	Muestra (N)	Población de estudio	País	Variables estudiadas	Resultados principales
Gamboa.	2018	Examinar la relación entre IE con clima laboral percibido e índice de absentismo	12	Empleados de una empresa de montajes y mantenimientos técnicos	Colombia	Inteligencia emocional, clima laboral e índice de absentismo	La inteligencia emocional está relacionada directamente con el clima laboral percibido y estas dos, inversamente con el índice de absentismo.
Hassan-Hafri et al.	2016	Examinar la relación entre inteligencia emocional y creatividad de los empleados examinando el papel moderador del clima organizacional y la personalidad proactiva	250	Empleados de dos empresas diferentes del sector servicios	Bután	Inteligencia emocional, personalidad proactiva, creatividad y clima organizacional	La IE y la creatividad están relacionadas positivamente y la personalidad proactiva y el clima organizacional influye en esta relación como variable moderadora.

Rodriguez-Pineda	2020	Descubrir la relación entre la IE de los empleados y el clima laboral percibido por los mismos	52	Docentes de dos instituciones públicas.	Colombia	IE y clima organizacional percibido	La IE de los empleados no influye ni está relacionada significativamente con el clima organizacional percibido.
------------------	------	--	----	---	----------	-------------------------------------	---

En primer lugar, los estudios revisados que se centran en la IE del líder para explicar un mejor clima percibido por los empleados llegan a las mismas conclusiones, la inteligencia emocional de los líderes, tiene influencia sobre el clima organizacional percibido por los empleados, mejorando este cuando los líderes tienen unos altos niveles de IE y mediando esta relación en otras variables como la creatividad de los empleados.

Por otro lado, los estudios revisados que se centran en la IE de los empleados y estudian la relación entre este constructo y el clima organizacional percibido, tienen resultados contradictorios. Mientras en uno de ellos se defiende que el clima organizacional actúa como variable moderadora en la relación existente entre la IE y la creatividad de los empleados, en el otro no se contempla esta relación, y se defiende en sus resultados que la IE de los empleados no afecta de ninguna manera al clima organizacional percibido por los mismos. Por otro lado, en el último de los estudios revisados que contempla esta relación, se indica que la inteligencia emocional está directamente relacionada con el clima laboral y que esta relación, media en los índices de absentismo reduciéndolos. Cabe destacar que dos de estos últimos estudios se han llevado a cabo con muestras muy escasas (N=52 y N=12), ya que, en uno de ellos, ni si quiera se llega al mínimo establecido para poder realizar un estudio empírico y que sus resultados se puedan generalizar al resto de la población (N>30).

Del mismo modo, parece relevante destacar cómo ha medido cada uno de los estudios revisados la inteligencia emocional, por lo que se resume la información en la siguiente tabla:

Tabla 4. Medición de IE en los estudios incluidos en la revisión.

Autores	Medición de Inteligencia Emocional
Balanescu, 2018	Medida subjetiva: Creativitate și inteligență emoțională (Rocco, 2001).
Gamboa, 2018	Medida subjetiva: La inteligencia emocional en el trabajo (Weisinger, 1998).
Hassan-Hafri et al., 2016	Medida subjetiva: Wong and Law Emotional Intelligence Scale (Wong y Law, 2002)
Maamari y Majdalini, 2017	Medida subjetiva: Wong and Law Emotional Intelligence Scale (Wong y Law, 2002)
Rodriguez-Pineda, 2020	Medida subjetiva: Traid Meta-Mood Scale (TMMS) (Salovey y Mayer, 1997. Adaptado al español por Extremera y Ferrandez-Berrocal, 2004).
Suleiman y Kada, 2012	Medida subjetiva: Cuestionario de elaboración propia.

4. Discusión.

El objetivo de la presente revisión sistemática fue el de revisar los estudios empíricos de los últimos años relativos a la inteligencia emocional y el clima organizacional con el propósito confirmar si existe una relación entre ambos conceptos a fin de ayudar a las organizaciones a tomar en consideración la inteligencia emocional tanto de los líderes como de los empleados para mejorar el clima organizacional y así influir de manera positiva en diferentes aspectos de suma importancia para la organización.

En cuanto a la relación existente entre la inteligencia emocional de los líderes de las organizaciones, y su influencia en el clima laboral percibido por los empleados, parece existir unanimidad en los resultados de los estudios que se han revisado en cuanto a que los líderes que se perciben con niveles más altos de IE, mejoran el clima laboral percibido por los empleados, influyendo así en otros aspectos clave de la organización. De esta manera, los resultados hallados concordarían con lo expuesto en los modelos interactivos de clima organizacional, puesto que queda demostrado que el clima laboral no solo afecta a los resultados organizacionales tal y como exponen entre otros Rugg,

et al., (2011); Jack, et al., (2007) y Patlán-Pérez, et al., (2012), sino que, además, se ve afectado por otras variables del entorno como es la inteligencia emocional de los líderes.

Sin embargo, no existe así la unanimidad encontrada en los estudios anteriores cuando nos centramos en la evaluación de la IE de los empleados y su influencia sobre el clima organizacional que los mismos perciben. Los estudios de los últimos años que examinan esta relación son limitados y concluyen resultados totalmente contradictorios. Mientras en unos se defiende que la IE percibida de los empleados está relacionada con que estos perciban un mejor clima laboral, en otros se descarta que exista esta relación.

Es por lo anterior que no se puede concluir con la suficiente evidencia científica que la IE autopercebida de los empleados esté relacionada con la percepción de un clima laboral más favorable, mientras que los resultados apuntan a que la IE autopercebida de los líderes sí influye de una manera clara en la percepción del clima por parte de los empleados, ya que los líderes con IE suelen ejercer un tipo de liderazgo de tipo transformacional.

De este modo, se propone a las organizaciones tomar en consideración la evaluación de la inteligencia emocional de los líderes de sus empresas, y llevar a cabo programas de formación que aumenten este constructo psicológico trabajando cada una de las competencias que la componen desde el departamento de recursos humanos.

Del mismo modo, se propone como futura líneas de investigación indagar en la relación entre la inteligencia emocional de los empleados y el clima laboral percibido por estos, ya que, como se ha mencionado anteriormente, los estudios que abordan esta relación en los últimos años de una manera “pura” son escasos y sus resultados difieren entre sí. En la misma línea, se recomienda que se utilicen cuestionarios basados en medidas objetivas de la IE para llevar a cabo estos estudios, ya que, como se ha puesto de manifiesto en esta revisión sistemática, los estudios de los últimos 11 años que abordan esta relación han utilizado medidas subjetivas de IE.

5. Referencias Bibliográficas:

- Amini, Z. & Ahmad, Z. (2010). The Interaction of Leadership Behavior and Emotional Intelligence in Relationship with Job Satisfaction: Case Study of Theran Cement Company. *The International Journal of Knowledge, Culture & Change management*, 10 (1), 100-114.
- Balanescu, R.C. (2018). Emotional Intelligence: a Possible Predictor of Performance or Success at Organizational and Individual Level. *The International Scientific Conference eLearning and Software for Education*. 3, 21-26.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicotherma*, 18, 13-25.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103–118.
- Crowden, C. (2012). Predictors of Organizational Commitment of Factory Employees. *Life Psychology*, 20 (2), 184-191.
- Dunham, R B., Grube, J A. & Castaneda, M. B.(1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition". *Journal of Applied Psychology*, 79 (3), 370-380.
- Gamboa-Daniel, G.C. (2018). *Influencia de la inteligencia emocional en el mejoramiento del clima organizacional y reducción de índices de absentismo laboral en M-MATEC S.A.S.* Trabajo de grado no publicado, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, D.C., Colombia
- Goleman, D. (2001). Emotional Intelligence: issues in paradigm building. En: Goleman, D. y Cherniss, C. (eds), *The emotionally Intelligent Workplace. How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*. San Francisco, CA.
- Hassan-Jafri, M.D., Dem, C. y Choden, S. (2016). Emotional Intelligence and Employee Creativity: Moderating Role of Proactive Personality and Organizational Climate. *Business Perspectives and Research*, 4 (1), 54-66.
- Lewin, K., Lippitt, R., y White, R.K. (1939) Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates", *The Journal of Social Psychology*, 10 (2), 269-299

- Lone, M. y Hussian-Lone, A. (2018). Does Emotional Intelligence Predict Leadership Effectiveness? An Exploration in Non-Western Context. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 5 (1), 1-12.
- Mayer, J. D. y Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? En P. Salovey y D. Sluyter (Eds.). *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators* (pp. 3-31). Nueva York, Nueva York: BasicBooks
- Maamari, B.E. y Majdalini, J.F. (2017). Emotional Intelligence, leadership style and organizational climate. *International Journal of Organizational Analysis*, 25 (2), 327-345.
- Meniado, J.C. (2020). Organizational Citizenship Behavior and Emotional Intelligence of EFL Teachers in Saudi Arabia: Implications to Teaching Performance and Institutional Effectiveness. *Arab World English Journal (AWEJ)*, 11 (4), 3-14.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & Prisma Group. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *PLoS Med*, 6(7), e1000097. doi:10.1371/journal.pmed.1000097
- Jack, F., Dennis, P., Bozeman, A. y James A. (2007). Organizational Commitment, Human Resource Practices, and Organizational Characteristics. *Journal of Managerial Issues*, 19(2), 186–207
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N. y Boyle, E. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 265-279.
- Salovey, P. y Mayer, J.D. (1989). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9 (3), 185–211.
- Schneider, I.I. (2008). Motivation and Organisational Climate. *Journal of Personnel Psychology*. 29 (3), 371-392.
- Stogdill, R.M. (1963), *Manual for Leadership Behaviour Description, Questionnaire – Form XII: An Experimental Revision*, Bureau of Business Research. The Ohio State University, Columbus, OH.

- Suleiman, M. y Kada, H. (2012). Emotional intelligence and entrepreneurial orientation: The moderating role of organizational climate and employee's creativity. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 14 (1), 115-136.
- Tirado, M.M., Cudris, L., Redondo, M.P. y Jiménez, L.K. (2020). Inteligencia emocional, clima organizacional y estrés ocupacional en profesionales que prestan servicios en primera infancia. *Clío América*, 14(27), 441-453.
- Organ, D.W. (2018). Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 295-306.
- Patlán-Pérez, J., Martínez, E. y Hernández, R. (2017). El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral. *Revista Internacional Administración & Finanzas*. 5 (5), 1-21.
- Rodríguez-Pineda, A.F. (2020). *Relación entre la inteligencia emocional y su percepción de clima organizacional en docentes pertenecientes a dos instituciones de la Secretaría de Educación del Distrito de Bogotá*. Trabajo de máster no publicado, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, D.C., Colombia.
- Rugg, K. L., Schmidt, D. B., Shull, C., y Schmitt, N. (2001). Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction. *Journal of Management*, 27, 431–449.
- Valentine, S., Godkin, L. and Lucero, M. (2002). Ethical context, organizational commitment, and person-organization fit. *Journal of Business Ethics*, 41, 349-360
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., y Lofquist, L. H., (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. University of Minnesota Industrial Relations Center, Minneapolis, MN:
- Wright, T. A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 437-442.
- Wong, C. S., y Law, K. S., (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13, 243–274.