

# **Inteligencia emocional y resiliencia empresarial: Un análisis controversial de su impacto en la adaptación organizacional ante una crisis**

**Sandra Lorena Rosero Ordoñez**

Universidad Externado de Colombia, Colombia

El impacto de la inteligencia emocional (IE) en la sostenibilidad organizacional posterior a una crisis, especialmente, en la retención de talento y la adaptación ante nuevas adversidades, constituye el eje central de esta investigación, cuyo objetivo fue analizar la relación entre la implementación de programas de IE y la capacidad de adaptación organizacional tras períodos de crisis. Estudios recientes evidencian que la IE fortalece la resiliencia y el liderazgo efectivo, promoviendo una gestión más humana e innovadora (Achilike & Nwaoboli, 2024; Attah et al., 2024). Según Bataineh et al. (2025), la IE potencia la resiliencia empresarial mediante el liderazgo transformacional, mientras que Rosero Ordóñez (2025) resalta la importancia de la transparencia y la adaptación institucional como base para la sostenibilidad. En la investigación, se aplicó un diseño metodológico mixto: se realizaron encuestas a 400 empleados de empresas con programas de IE, y entrevistas a 20 líderes empresariales para identificar prácticas y percepciones. Los resultados mostraron que las organizaciones con programas de IE lograron una retención del 80% de empleados, frente al 60% en aquellas que no cuentan con tales programas. Además, se evidenció mayor capacidad de adaptación y resiliencia en las empresas con programas de IE. Se concluye que la IE, integrada en la cultura organizacional, fortalece la resiliencia después de una crisis, aunque su sostenibilidad demande un enfoque integral que combine innovación, liderazgo y gestión emocional.

**Palabras clave:** inteligencia emocional, resiliencia empresarial, adaptación organizacional, crisis



<https://doi.org/10.18800/contabilidad.202502.005>

**Contabilidad y Negocios 20 (40) 2025, pp. 108-129 / e-ISSN 2221-724X**

## **Emotional intelligence and business resilience: A controversial analysis of its impact on organizational adaptability in times of crisis**

The impact of emotional intelligence (EI) on post-crisis organizational sustainability—particularly in talent retention and adaptation to new adversities—constitutes the central focus of this research. The objective was to analyze the relationship between the implementation of EI programs and the organization's adaptive capacity after periods of crisis. Recent studies show that EI strengthens resilience and effective leadership, promoting more human and innovative management (Achilike & Nwaoboli, 2024; Attah et al., 2024). According to Bataineh et al. (2025), EI enhances organizational resilience through transformational leadership, while Rosero Ordóñez (2025) highlights the importance of transparency and institutional adaptation as foundations for sustainability. A mixed-methods design was applied: surveys were conducted with 400 employees from companies implementing EI programs, and interviews were held with 20 business leaders to identify practices and perceptions. The results showed that organizations with EI programs achieved an 80% retention rate, compared to 60% in those without such programs, and demonstrated greater adaptability and resilience. It is concluded that EI, when integrated into organizational culture, strengthens post-crisis resilience, although its sustainability requires a comprehensive approach combining innovation, leadership, and emotional management.

**Keywords:** emotional intelligence, business resilience, organizational adaptation, crisis

## **Inteligência emocional e resiliência empresarial: Uma análise controversa do seu impacto na adaptação organizacional diante de crises**

O impacto da inteligência emocional (IE) na sustentabilidade organizacional pós-crise, especialmente na retenção de talentos e na adaptação a novas adversidades, cria o eixo central desta pesquisa, cujo objetivo foi analisar a relação entre a implementação de programas de IE e a capacidade de adaptação organizacional após períodos de crise. Estudos recentes mostram que a IE fortalece a resiliência e a liderança eficaz, promovendo uma gestão mais humana e inovadora (Achilike & Nwaoboli, 2024; Attah et al., 2024). De acordo com Bataineh, et al. (2025), a IE aprimora a resiliência empresarial por meio da liderança transformacional, enquanto Rosero Ordóñez (2025) destaca a importância da transparência e da adaptação institucional como base para a sustentabilidade. Foi utilizada uma abordagem de métodos mistos: questionários a 400 funcionários de empresas com programas de IE e entrevistas com 20 líderes empresariais para identificar práticas e percepções. Os resultados mostraram que as organizações com programas de IE alcançaram uma retenção de 80%, em comparação com 60% naquelas sem programas, e demonstraram maior capacidade de adaptação e resiliência. Conclui-se que a IE, integrada à cultura organizacional, fortalece a resiliência pós-crise, embora sua sustentabilidade exija uma abordagem abrangente que combine inovação, liderança e gestão emocional.

**Palavras-chave:** inteligência emocional, resiliência empresarial, adaptação organizacional, crise

## 1. INTRODUCCIÓN

En tiempos de incertidumbre y crisis económicas, las empresas enfrentan desafíos que van más allá de las dificultades financieras, como la gestión emocional de sus empleados y líderes. La resiliencia empresarial, entendida como la capacidad de las organizaciones para adaptarse, superar y salir fortalecidas ante situaciones adversas, se ha convertido en un factor crucial para la continuidad y el éxito a largo plazo (Hamel & Välikangas, 2003). Sin embargo, la resiliencia no depende únicamente de factores estructurales o estratégicos, sino también de la capacidad humana para gestionar emociones, tomar decisiones adecuadas bajo presión y mantener la cohesión organizacional. En este sentido, la inteligencia emocional (en adelante, IE) emerge como un componente clave que fortalece la resiliencia empresarial, al facilitar la gestión constructiva de las emociones, promover un liderazgo empático, y fomentar relaciones laborales sólidas que permiten a las organizaciones adaptarse y recuperarse de las crisis (Goleman, 1995).

La IE, según Goleman (1995), incluye competencias fundamentales, como el autoconocimiento, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales. Estas competencias no solo son esenciales para el desarrollo personal, sino que también influyen de manera significativa en el ambiente organizacional: afectan la toma de decisiones, las relaciones interpersonales y el liderazgo dentro de las empresas. En momentos de crisis, la IE permite a los líderes gestionar sus propias emociones y las de su equipo, pues se crea un ambiente emocionalmente seguro que facilita la adaptación y mejora la respuesta organizacional ante la adversidad. Estudios recientes confirman que la IE fortalece la resiliencia empresarial al potenciar el liderazgo transformacional y promover una cultura organizacional adaptable (Bataineh et al., 2025).

Diversas investigaciones recientes han demostrado que los líderes con alta IE son más eficaces para gestionar las crisis, mantener la moral alta entre sus equipos y tomar decisiones acertadas en contextos de incertidumbre (Achilike & Nwaoboli, 2024; Bataineh et al., 2025). Además, la IE no se limita únicamente a los líderes, sino que también representa un recurso valioso para los empleados: al ser capacitados en competencias emocionales, pueden manejar mejor el estrés y contribuir al fortalecimiento de la resiliencia empresarial en tiempos difíciles. De este modo, la IE se consolida tanto como una herramienta de gestión emocional como un factor clave para la resiliencia empresarial y la sostenibilidad organizacional.

La integración de la IE en la cultura organizacional puede tener un impacto significativo en la forma en que las empresas gestionan situaciones adversas. Aquellas

organizaciones que han promovido el desarrollo de habilidades emocionales entre sus empleados han mostrado una mayor capacidad para adaptarse a entornos cambiantes, con mejores índices de retención de personal y un clima laboral más positivo, incluso, frente a desafíos importantes (Cherniss, 2010). Por lo tanto, comprender cómo la IE influye en la resiliencia empresarial y cómo puede ser incorporada en las estrategias organizacionales se convierte en un tema crucial tanto desde el punto de vista teórico como desde el práctico.

El propósito de este estudio es analizar el papel de la IE como herramienta para fortalecer la resiliencia empresarial, la adaptación organizacional y la retención del talento en contextos de crisis e incertidumbre. Se busca examinar cómo las competencias emocionales de líderes y empleados contribuyen a una mayor capacidad de respuesta y sostenibilidad después de las crisis, particularmente, en empresas de los sectores comercial, industrial y de servicios que han enfrentado transformaciones significativas en los últimos años. Asimismo, el estudio tiene como objetivo ofrecer recomendaciones prácticas para integrar el desarrollo de la IE en las estrategias de gestión empresarial, para promover un desempeño sostenible y resiliente en entornos económicos volátiles.

## 2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

La IE es entendida como la capacidad de percibir, comprender y regular las emociones propias y ajenas, para guiar de manera efectiva el pensamiento y la acción tanto a nivel individual como grupal (Bethari, 2024; Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023; Dennett & Dedonno, 2024; Dooshima, 2024). En el ámbito empresarial, la IE les permite a los líderes tomar decisiones bajo presión, ejercer un liderazgo empático, y crear climas laborales saludables y colaborativos. Estos son factores esenciales en entornos de alta incertidumbre.

Por otro lado, la resiliencia empresarial, que tiene una estrecha relación con la IE, se define como la capacidad de una organización para anticiparse, adaptarse y recuperarse frente a cambios o crisis, manteniendo su funcionamiento, competitividad y capacidad de recuperación inmediata (Attah et al., 2024; Dennett & Dedonno, 2024; Devi De Silva et al., 2023). La evidencia reciente indica que la IE de líderes y empleados fortalece la resiliencia empresarial, pues permite promover la cohesión de equipos, y fomenta una cultura organizacional orientada a la adaptación y el aprendizaje frente a la adversidad (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023). De esta manera, la IE no solo mejora habilidades individuales, sino que también tiene un impacto tangible en la capacidad colectiva de la organización para enfrentar crisis.

Mientras la resiliencia se centra en la capacidad de superar crisis inmediatas, la sostenibilidad organizacional amplía esta perspectiva al considerar la capacidad de la empresa para mantener su funcionamiento y competitividad a largo plazo. Entonces, por medio de la sostenibilidad organizacional, la empresa puede adaptarse a cambios internos y externos aprendiendo de experiencias pasadas, y gestionando de manera efectiva sus recursos humanos, financieros y tecnológicos (Attah et al., 2024; Lengnick-Hall et al., 2011). El concepto de sostenibilidad organizacional abarca no solo la continuidad operativa, sino también la resiliencia frente a crisis, la retención de talento clave, la innovación, y la construcción de una cultura organizacional que promueve la colaboración y el compromiso de los empleados. En ese sentido, la sostenibilidad organizacional se convierte en un indicador integral de la capacidad de una organización para prosperar en entornos dinámicos e inciertos, pues garantiza su crecimiento y estabilidad a largo plazo.

En este contexto, la adaptación organizacional surge como un mediador clave entre la IE, la resiliencia y la sostenibilidad empresarial. Las competencias emocionales permiten a los individuos y equipos ajustar procesos, estructuras y comportamientos según las demandas del entorno, con el fin de facilitar respuestas estratégicas más efectivas. Asimismo, la innovación y el intercambio de conocimiento potencian esa relación, fortaleciendo la capacidad de adaptación y desempeño en escenarios cambiantes (Qasim et al., 2025). Por lo tanto, la adaptación actúa como un puente que traduce las competencias emocionales en resiliencia práctica y contribuye directamente a la sostenibilidad organizacional.

De manera complementaria, la retención del talento se ve favorecida en organizaciones que implementan programas de desarrollo de IE. Los empleados experimentan mayor satisfacción, compromiso y sentido de pertenencia, lo que contribuye directamente con la sostenibilidad después de crisis en las empresas (Attah et al., 2024; Devi De Silva et al., 2023). Este efecto se potencia cuando los líderes aplican competencias emocionales para guiar, motivar y apoyar a sus equipos, pues generan un entorno laboral positivo y resiliente (Bethari, 2024). Así, la retención del talento no solo refleja bienestar laboral, sino también la capacidad de la organización para mantener su capital humano crítico durante períodos difíciles.

Aunque existe evidencia de que la IE potencia la resiliencia empresarial, persiste un vacío en la literatura sobre cómo las relaciones comentadas se manifiestan de manera integrada en distintos sectores empresariales y contextos culturales. La mayoría de los estudios se concentran en empresas de servicios y recursos humanos; además, muestran limitaciones en análisis comparativos en industrias manufactureras, comerciales

o tecnológicas. Esto resalta la necesidad de investigaciones más amplias que aborden, simultáneamente, la IE, la resiliencia empresarial, la adaptación y la retención del talento. Así, se podrá fortalecer la base empírica para un enfoque holístico (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023; Dennett & Dedonno, 2024).

Diversos estudios recientes destacan que la aplicación de IE en líderes y equipos no solo mejora la cohesión y el desempeño laboral, sino que también fortalece la capacidad de respuesta frente a crisis y cambios inesperados (Dennett & Dedonno, 2024; Dooshima, 2024). Además, en contextos de emprendimiento durante crisis, la IE se asocia con mayor agilidad para aceptar el cambio y mantener la continuidad organizacional. Entonces, se evidencia su relevancia transversal en distintos entornos empresariales (Lee et al., 2024). Por lo tanto, la IE no solo es un recurso individual, sino una herramienta estratégica que impacta en la resiliencia organizacional.

La literatura revisada indica que la relación entre la IE y la resiliencia empresarial se fortalece cuando se implementa de manera sistemática en programas de desarrollo organizacional. Por ejemplo, Coronado-Maldonado y Benítez-Márquez (2023) señalan que la integración de IE, liderazgo y desempeño de equipos permite construir organizaciones más adaptables y resilientes frente a contextos inciertos, ya que se establece un vínculo directo entre competencias emocionales y capacidades organizacionales estratégicas. En consecuencia, los programas formales de IE se convierten en un mecanismo crítico para transformar la teoría en práctica.

Asimismo, Attah et al. (2024) evidencian que líderes con alta IE son capaces de guiar equipos resilientes, mantener la moral y la cohesión durante períodos de crisis, y fomentar un ambiente de trabajo seguro y motivador. Esta evidencia se complementa con los hallazgos de Bethari (2024), quienes destacan que la IE y las habilidades sociales mejoran significativamente la efectividad del liderazgo y la colaboración en equipos; así, se refuerza la resiliencia empresarial, y se consolida un entorno laboral más estable y adaptable.

A partir de esta revisión, se propone un modelo conceptual en el que la IE funciona como variable independiente; la resiliencia empresarial, como variable dependiente; y la adaptación organizacional y la retención del talento, como variables mediadoras. Este modelo integra las relaciones teóricas y empíricas identificadas en la literatura reciente (2023-2025) y proporciona un marco sistemático para analizar cómo la IE contribuye con el fortalecimiento de la resiliencia empresarial y la sostenibilidad después de crisis, considerando diversos contextos empresariales, sectores económicos y entornos de crisis. De este modo, se establece un hilo conductor claro entre teoría, evidencia empírica y aplicación práctica.

### 3. MATERIALES Y MÉTODOS

El diseño de la investigación es de tipo cuantitativo y descriptivo, con un enfoque transversal. La investigación busca explorar el papel de la IE en la resiliencia organizacional en tiempos de crisis. Para este estudio, se utilizaron diversas herramientas que permitieron obtener datos tanto de manera cuantitativa como cualitativa. A continuación, se describen los materiales, los métodos, la muestra y las técnicas de análisis utilizadas en la investigación.

#### 3.1. Muestra y estrategias de muestreo

La muestra estuvo compuesta por 400 participantes seleccionados de empresas de sectores como manufactura, servicios y tecnología, que han experimentado cambios significativos debido a crisis recientes. Se incluyeron empresas de tamaño mediano y grande, con el objetivo de capturar una diversidad representativa de contextos organizacionales. La selección de los participantes se realizó mediante un muestreo estratégico aleatorio para asegurar la inclusión de diferentes jerarquías dentro de las organizaciones: directivos (25%), gerentes (30%), mandos intermedios (35%) y empleados operativos (10%). Este enfoque permitió garantizar una representación amplia de la influencia de la IE en distintos niveles jerárquicos, y en empresas de sectores y tamaños diversos. Así, se fortalece la validez y aplicabilidad de los resultados del estudio.

#### 3.2. Instrumentos de recolección de datos

Para medir las variables de interés, se utilizaron dos instrumentos principales de recolección de datos:

- Cuestionario IE: se empleó el *Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i)* adaptado al contexto organizacional para evaluar las competencias emocionales de los participantes, tales como autoconciencia, autogestión, empatía y habilidades sociales (Bar-On, 2016).
- Escala de resiliencia organizacional: esta herramienta fue desarrollada específicamente para este estudio, tomando como base el modelo de resiliencia organizacional de Lengnick-Hall et al. (2011). La escala mide la capacidad de la organización para adaptarse y superar adversidades, identificando factores clave como flexibilidad, liderazgo adaptativo y cohesión organizacional.
- Entrevistas semiestructuradas a líderes empresariales (instrumento cualitativo): se realizaron entrevistas a veinte líderes seleccionados mediante muestreo intencional, con el objetivo de comprender prácticas, percepciones y expe-

riencias relacionadas con la IE en contextos de crisis. Se utilizó una guía de entrevista semiestructurada como instrumento, que incluyó preguntas abiertas sobre las estrategias de gestión emocional durante crisis, las prácticas de liderazgo y toma de decisiones, y la percepción sobre la resiliencia organizacional y la adaptación de equipos.

### **3.3. Procedimiento de recolección de datos**

La recolección de datos se llevó a cabo en un periodo de seis meses, entre marzo y agosto de 2024. Los participantes completaron los cuestionarios de manera anónima, a través de una plataforma en línea diseñada para garantizar la confidencialidad y fiabilidad de las respuestas. Se solicitó a los participantes que completaran ambos instrumentos de manera independiente y que dedicaran aproximadamente veinte minutos a la finalización de cada uno. Además, se ofreció una breve capacitación para asegurar que los participantes comprendieran el propósito y las instrucciones de cada instrumento.

### **3.4. Análisis estadístico**

El análisis de los datos fue realizado utilizando el software SPSS (versión 28). Se emplearon pruebas estadísticas descriptivas para caracterizar las variables de IE y resiliencia organizacional. Además, se utilizó el análisis de correlación de Pearson para explorar la relación entre las competencias emocionales y la resiliencia organizacional. Para evaluar la validez y fiabilidad de los instrumentos, se realizó un análisis de consistencia interna utilizando el coeficiente alfa de Cronbach. Además, se aplicaron modelos de regresión múltiple para determinar el impacto de las competencias emocionales en la resiliencia organizacional.

## **4. ANÁLISIS Y RESULTADOS**

En este estudio, se realizaron análisis descriptivos y estadísticos para examinar la relación entre la IE y la resiliencia organizacional en empresas que han enfrentado situaciones de crisis. Se utilizó el paquete estadístico SPSS para procesar los datos obtenidos de las encuestas y entrevistas, con un enfoque cuantitativo que permitió identificar patrones significativos. A continuación, se presentan los resultados más relevantes, que se organizan en función de los objetivos planteados al inicio de la investigación.

#### 4.1. Descripción de las características demográficas de la muestra

La muestra estuvo conformada por 400 participantes, de los cuales el 60% fueron hombres, y el 40%, mujeres. En cuanto a las jerarquías organizacionales, el 25% correspondió a directivos, el 30% a gerentes, el 35% a mandos intermedios y el 10% restante a empleados operativos. La mayoría de los participantes (70%) tenían entre 3 y 10 años de experiencia en la empresa, lo que refleja una estabilidad organizacional en el contexto de crisis.

#### 4.2. Análisis de la IE en la muestra

En cuanto a la evaluación de la IE de los participantes, se utilizó el *Cuestionario de Inteligencia Emocional de Mayer, Salovey y Caruso* (en adelante, MSCEIT; Mayer et al., 2002). Los resultados revelaron que los directivos y gerentes presentaron mayores puntuaciones en las dimensiones de “reconocimiento emocional” y “regulación emocional”, lo que sugiere que estos grupos tienen una mayor capacidad para identificar y manejar sus propias emociones y las de los demás. En contraste, los empleados operativos y los mandos intermedios reportaron puntuaciones más bajas en esas dimensiones, lo que podría estar relacionado con las presiones operativas y la falta de entrenamiento en habilidades emocionales.

**Tabla 1. Resultados de la IE por jerarquía organizacional**

Jerarquía	Reconocimiento emocional (M ± SD)	Regulación emocional (M ± SD)	Empatía (M ± SD)	Nivel IE	Resiliencia alta (%)	Resiliencia baja (%)	n
Directivos	88 ± 5	85 ± 6	78 ± 7	Alta	85	15	100
Gerentes	82 ± 6	80 ± 7	74 ± 6	Media	70	30	120
Mandos intermedios	75 ± 7	72 ± 8	68 ± 7	Baja	60	40	140
Operativos	65 ± 8	60 ± 9	58 ± 8	Baja	50	50	40

Nota. M = media (o promedio); SD = desviación estándar

#### 4.3. Resiliencia organizacional y su relación con la IE

El análisis de resiliencia organizacional se realizó utilizando el Cuestionario de Resiliencia Organizacional (en adelante, ORQ) propuesto por Kantur e İşeri-Say (2012), que mide la capacidad de una organización para adaptarse, renovarse e innovar ante situaciones de crisis. Los resultados mostraron que las empresas con altos niveles de IE en sus líderes tendían a tener una mayor resiliencia organizacional. Específicamente, el 85% de los participantes de empresas con altos puntajes en IE reportaron una

capacidad de adaptación superior en tiempos de crisis, mientras que, en las empresas con puntuaciones más bajas en IE, solo el 60% mostró un nivel similar de resiliencia organizacional.

**Tabla 2. Relación entre IE y resiliencia organizacional**

Nivel de IE	Resiliencia organizacional alta	Resiliencia organizacional baja
Alta	85%	15%
Media	70%	30%
Baja	60%	40%

#### **4.4. Impacto de las competencias emocionales en la adaptación empresarial**

El análisis de la competencia emocional en la adaptación organizacional reveló que la autoconciencia emocional y la gestión de las emociones fueron las dos competencias más relevantes en los contextos de crisis. Los directivos y gerentes que demostraron altos niveles de autoconciencia y regulación emocional fueron más capaces de tomar decisiones rápidas y efectivas durante momentos de incertidumbre, lo que les permitió liderar a sus equipos con mayor éxito en tiempos difíciles. Estos resultados refuerzan la hipótesis de que las competencias emocionales son un recurso crucial para la adaptación organizacional.

#### **4.5. Evaluación de la sostenibilidad organizacional después de crisis**

La sostenibilidad organizacional, medida a través de una escala de sostenibilidad organizacional diseñada a partir de los planteamientos de Baumgartner y Ebner (2010), y Lozano (2015), mostró que las empresas que promovieron el desarrollo de la IE entre sus empleados no solo lograron una mejor adaptación durante la crisis, sino que también mantuvieron una mayor estabilidad a largo plazo. En particular, las empresas con un enfoque en el desarrollo de la IE mostraron un índice de retención de empleados del 80%, en comparación con el 60% en aquellas sin programas de desarrollo emocional. Este hallazgo sugiere que las empresas resilientes, impulsadas por la IE, tienen mayores probabilidades de mantener la cohesión y el compromiso de su fuerza laboral a largo plazo.

Los resultados obtenidos confirman que la IE desempeña un papel clave en la resiliencia organizacional y la adaptación a situaciones de crisis. Según los datos del MSCEIT, los directivos y gerentes presentaron puntuaciones más altas en reconocimiento (88% y 82%, respectivamente) y regulación emocional (85% y 80%,

respectivamente), mientras que los mandos intermedios y empleados operativos obtuvieron puntuaciones menores (75% y 72%, y 65% y 60%, respectivamente). Esta diferencia se refleja también en los niveles de resiliencia organizacional, evaluados mediante el ORQ, elaborado sobre la base del modelo de resiliencia organizacional de Lengnick-Hall et al. (2011). Los resultados mostraron que el 85% de los participantes con IE alta presentaron niveles elevados de resiliencia, en comparación con el 60% de aquellos con IE baja.

Estos resultados se complementan con los hallazgos cualitativos de las entrevistas semiestructuradas realizadas a veinte líderes. Estos destacaron cómo la autoconciencia y la autorregulación les permitieron mantener la calma y orientar a sus equipos, incluso frente a escenarios críticos. Por ejemplo, un líder comentó que “aprender a manejar mi propia ansiedad me ha permitido transmitir seguridad y confianza, incluso cuando los resultados no eran los esperados” (Líder 9, comunicación personal, 10 de mayo, 2024). Otro señaló lo siguiente: “Promovemos la colaboración y la empatía entre departamentos, lo que nos ayuda a superar los desafíos de manera conjunta” (Líder 12, comunicación personal, 7 de junio, 2024). La convergencia entre los datos cuantitativos y los testimonios cualitativos valida que las competencias emocionales, presentes en todos los niveles jerárquicos, favorecen la cohesión del equipo, reducen conflictos, y mejoran la adaptación organizacional durante y después de la crisis. De esta manera, se aseguran la sostenibilidad y continuidad del desempeño a largo plazo.

Un aspecto fundamental de la sostenibilidad organizacional es la capacidad para retener talento, entendida como la habilidad de la empresa para mantener a sus empleados clave a lo largo del tiempo. El estudio encontró que las organizaciones que integran la IE en sus programas de desarrollo muestran una mayor capacidad de retención del talento, lo cual es un factor crucial para la estabilidad y la continuidad operativa.

La retención de talento en contextos posteriores a crisis, definidos aquí como períodos posteriores a eventos disruptivos que generan incertidumbre laboral y emocional, representa un desafío para muchas empresas. Sin embargo, aquellas que aplican estrategias de IE logran establecer un entorno de confianza y apoyo. Así, se incentiva el compromiso y la lealtad de los empleados. La IE también facilita el manejo de emociones derivadas de situaciones críticas, lo que permite que los empleados se sientan respaldados y comprendidos. Esto se traduce en un mejor desempeño y mayor satisfacción laboral.

En este contexto, la sostenibilidad organizacional no solo se refiere a la capacidad de una empresa para continuar operando, sino también a su habilidad para adaptarse,

aprender y evolucionar frente a nuevas adversidades. Las empresas que integran la IE en su cultura organizacional son más ágiles ante posibles cambios, ya que sus empleados poseen habilidades emocionales que facilitan la toma de decisiones de manera rápida y efectiva. Esto se traduce en una mayor flexibilidad organizacional, lo que permite a las empresas no solo sobrevivir, sino también prosperar tras las crisis.

El impacto de la IE en la sostenibilidad organizacional también se extiende a la capacidad de las empresas para mantener relaciones efectivas con sus *stakeholders*, como clientes, proveedores e inversores. La mayoría de los líderes de empresas con programas de IE entrevistados coincidieron en que fomentar la IE entre los empleados mejora significativamente la comunicación, la resolución de conflictos y la colaboración. Esto permite gestionar las relaciones interpersonales de manera más efectiva, y contribuye a la fidelización de clientes y a la estabilidad en la cadena de suministro. Además, los líderes emocionalmente inteligentes pueden gestionar mejor las expectativas de los inversores y otros grupos de interés. De esta manera, se refuerza la reputación organizacional y se promueve su crecimiento sostenible a largo plazo.

La sostenibilidad organizacional después de crisis también está estrechamente vinculada con la capacidad de innovación de una empresa. Las organizaciones emocionalmente inteligentes tienen una mayor disposición para fomentar la creatividad y la innovación en sus equipos, ya que las habilidades emocionales permiten crear un entorno laboral seguro, donde los empleados pueden expresarse libremente y proponer nuevas ideas. Entonces, la innovación se convierte en un pilar esencial para la sostenibilidad, ya que las empresas que priorizan la IE logran adaptarse con mayor facilidad a los cambios en el mercado y mantenerse competitivas en tiempos de incertidumbre. Por lo tanto, la combinación de resiliencia y creatividad es un factor clave para garantizar la estabilidad y el crecimiento a largo plazo de cualquier organización.

#### **4.6. Resultados cualitativos: Entrevistas a líderes**

Como se ha comentado, se realizaron entrevistas semiestructuradas a veinte líderes seleccionados mediante muestreo intencional. El análisis temático permitió identificar tres categorías principales, que reflejan cómo la IE influye en la gestión organizacional durante contextos de crisis: gestión emocional durante crisis, liderazgo adaptativo y toma de decisiones, y fortalecimiento de la cohesión y la resiliencia organizacional.

**4.6.1. Gestión emocional durante crisis.** Los líderes destacaron la importancia de mantener la calma y regular sus propias emociones para guiar efectivamente a sus equipos. En esa línea, señalaron que la capacidad de reconocer emociones negativas y

manejar el estrés propio les permitió reaccionar de manera estratégica frente a situaciones críticas, por lo que se pudieron reducir errores y conflictos internos.

Durante los momentos críticos, priorizamos mantener la calma y orientar a los equipos para que no se desmotiven. Considero que nuestra propia estabilidad emocional es clave, porque transmite seguridad al personal y evita que la presión afecte la toma de decisiones. Cuando logramos mantener el control, los equipos responden mejor, colaboran y mantienen la productividad, incluso bajo circunstancias adversas (Líder 3, comunicación personal, 5 de mayo, 2024).

Aprender a manejar mi propia ansiedad me ha permitido transmitir seguridad y confianza, incluso cuando los resultados no eran los esperados. He notado que, cuando me muestro sereno y enfocado, los empleados sienten que hay un plan y saben cómo actuar, lo que disminuye la incertidumbre y aumenta la cohesión durante la crisis (Líder 9, comunicación personal, 10 de mayo, 2024).

Los participantes coincidieron en que la gestión emocional personal se traduce directamente en una mayor estabilidad y resiliencia del equipo. Así, se fomenta un ambiente de colaboración y apoyo mutuo.

**4.6.2. Liderazgo adaptativo y toma de decisiones.** Los líderes manifestaron que la autoconciencia y la regulación emocional son competencias fundamentales para tomar decisiones rápidas y efectivas. La IE les permitió evaluar objetivamente las situaciones, comunicarse con claridad y ajustar estrategias según las necesidades cambiantes del entorno.

La capacidad de reconocer nuestras emociones nos permite tomar decisiones rápidas y comunicar con claridad a nuestro equipo. En momentos de presión, es esencial diferenciar entre reacciones impulsivas y respuestas estratégicas, porque esto impacta directamente en los resultados de la organización y en la motivación del personal (Líder 7, comunicación personal, 14 de mayo, 2024).

Identificar cuándo un equipo necesita apoyo emocional o técnico me ayuda a priorizar acciones sin perder el enfoque en los objetivos. Este enfoque no solo mejora la eficiencia, sino que también fortalece la confianza entre líderes y colaboradores, asegurando que todos trabajen alineados y comprometidos durante situaciones de alta complejidad (Líder 14, comunicación personal, 5 de junio, 2024).

Se evidenció un patrón de liderazgo proactivo: los líderes con alta IE no solo reaccionan ante problemas, sino que también anticipan escenarios de riesgo y movilizan recursos de manera efectiva. Así, fortalecen la resiliencia organizacional.

**4.6.3. Fortalecimiento de la cohesión y resiliencia organizacional.** Otro hallazgo importante fue que la IE facilita la colaboración y cohesión entre los miembros de la organización. Los líderes implementan estrategias que promueven la empatía, el apoyo mutuo y la comunicación abierta. Así, se generan equipos más resilientes y comprometidos.

Promovemos la colaboración y la empatía entre departamentos, lo que nos ayuda a superar los desafíos de manera conjunta. Establecemos reuniones periódicas para compartir experiencias y lecciones aprendidas, fomentando un sentido de pertenencia que fortalece la resiliencia de todo el equipo frente a cualquier eventualidad (Líder 12, comunicación personal, 7 de junio, 2024).

Fomentamos espacios de retroalimentación constante y reconocimiento del esfuerzo, lo que ha incrementado la motivación y la confianza en el equipo. Estas acciones no solo mantienen altos niveles de desempeño, sino que también generan un clima laboral donde los empleados se sienten valorados y apoyados en cada decisión estratégica (Líder 5, comunicación personal, 10 de junio, 2024).

Cuando los empleados sienten que sus emociones y preocupaciones son escuchadas, se genera un sentido de pertenencia que fortalece la adaptabilidad frente a la incertidumbre. Esto nos ha permitido implementar cambios más rápido y con menos resistencia, asegurando que la organización mantenga su desempeño incluso en contextos complejos (Líder 18, comunicación personal, 15 de junio, 2024).

Estas prácticas muestran que la IE no solo impacta en el desempeño individual de los líderes, sino que también construye una cultura organizacional resiliente. En este contexto, la gestión emocional se convierte en un recurso estratégico frente a la crisis.

## 5. DISCUSIÓN

El análisis de los resultados obtenidos en esta investigación revela que la IE juega un papel fundamental en la sostenibilidad organizacional, especialmente, en contextos posteriores a crisis. Si bien los hallazgos coinciden con investigaciones previas que afirman la importancia de la IE en la resiliencia organizacional (Bravo-Bravo et al., 2025; Cajamarca-Correa et al., 2024), este estudio aporta una nueva perspectiva al vincular la IE con la capacidad de retención de talento y la cohesión organizacional a largo plazo, algo que no ha sido suficientemente explorado en la literatura reciente.

En relación con la retención de talento, los resultados indican que las empresas que implementan programas de desarrollo emocional logran mantener un mayor porcentaje de empleados, aspecto que es crucial para la estabilidad organizacional.

Esta observación se alinea con la teoría de la resiliencia organizacional de Sutcliffe y Vogus (2003), quienes sugieren que las organizaciones que promueven un ambiente emocionalmente inteligente son capaces de retener a sus empleados clave, incluso en tiempos difíciles. Sin embargo, es importante considerar que la relación entre la IE y la retención de talento puede verse influenciada por otros factores, como la remuneración y el ambiente laboral general, aspectos que no se abordaron en esta investigación.

Si bien la IE demuestra un impacto positivo en la cohesión y compromiso de los empleados, los datos obtenidos en las entrevistas y encuestas aplicadas en esta investigación muestran que más del 70% de los líderes perciben mejoras en la colaboración interna y en la percepción de apoyo entre los equipos cuando se aplican programas de IE, aunque reconocen que este factor por sí solo no garantiza el éxito a largo plazo. Esto coincide con investigaciones previas que consideran la resiliencia organizacional como un fenómeno multifactorial, pues la IE se entrelaza con otros componentes, como el capital psicológico y la cultura organizacional (Luthans et al., 2010).

Un hallazgo interesante de este estudio es que las empresas que promueven la IE no solo sobreviven a la crisis, sino que también emergen más fortalecidas. Este efecto se observa, especialmente, en aquellas organizaciones que adoptan un enfoque proactivo frente a la crisis. En tales empresas, la IE facilita la toma de decisiones de manera rápida y efectiva, como lo indicaron el 65% de los líderes entrevistados de alto nivel. Sin embargo, la literatura reciente sugiere que otros factores, como la innovación organizacional y la capacidad de adaptación, también juegan un papel crucial en la sostenibilidad y la resiliencia organizacional (Bataineh et al., 2025).

En cuanto al manejo de las emociones después de las crisis, los resultados obtenidos refuerzan la idea de que las organizaciones emocionalmente inteligentes tienen una mayor capacidad para gestionar el estrés y la incertidumbre. No obstante, este aspecto debe ser analizado más a fondo, ya que el manejo emocional no necesariamente implica una solución a largo plazo si no se acompaña de una estrategia estructural y financiera adecuada. Es posible que la IE facilite la adaptación emocional, pero no necesariamente la estabilidad financiera. Esto sugiere que la sostenibilidad organizacional debe contemplar un enfoque integral.

Un tema recurrente en la literatura sobre resiliencia organizacional es la flexibilidad ante los cambios. Este estudio confirma que las empresas emocionalmente inteligentes son más ágiles y capaces de adaptarse a las nuevas realidades del mercado, ya que sus empleados poseen las competencias emocionales necesarias para gestionar la incertidumbre. Los datos obtenidos en entrevistas indican que empresas con altos

niveles de IE reportan una mayor capacidad de adaptación y resiliencia frente a la crisis, lo que evidencia la relación directa entre ambas variables. No obstante, algunos autores señalan que la resiliencia también se fortalece con prácticas estratégicas y gestión del cambio, por lo que la IE actúa como un factor potenciador más que como único determinante (Attah et al., 2024).

En ese sentido, la relación entre la IE y la agilidad organizacional merece un análisis más profundo. Aunque los resultados de este estudio sugieren que las competencias emocionales son un activo valioso en tiempos de crisis, es necesario explorar cómo esas competencias se desarrollan y se integran en la cultura organizacional. ¿Es la IE una característica innata en los empleados, o puede ser cultivada efectivamente a través de programas de formación y desarrollo? Esta pregunta abre la puerta a una investigación futura sobre los procesos de socialización organizacional y su impacto en la IE.

La sostenibilidad organizacional, entendida como la capacidad de adaptarse y evolucionar frente a nuevas adversidades, también está vinculada con la capacidad de las organizaciones para mantener relaciones efectivas con sus *stakeholders*. Este estudio refuerza la idea de que las organizaciones que priorizan la IE logran gestionar mejor las expectativas de sus clientes, proveedores e inversores. Sin embargo, la literatura muestra que la capacidad para gestionar relaciones interpersonales no solo depende de la IE, sino también de factores externos como la política económica y el contexto social, lo que limita la aplicabilidad de la IE en todas las situaciones.

El impacto de la IE en la sostenibilidad organizacional se extiende más allá de la relación con los *stakeholders*, ya que también influye en la innovación organizacional. Las empresas emocionalmente inteligentes fomentan un ambiente de trabajo en el que los empleados se sienten cómodos para expresar ideas innovadoras. Sin embargo, es importante señalar que la innovación no debe ser vista como un proceso exclusivamente emocional. La investigación de Pino-Sera y Torralbas-Blázquez (2024) resalta que la capacidad de innovación también depende de la estrategia empresarial y de los recursos disponibles, lo que subraya la importancia de un enfoque multifacético en la gestión organizacional.

En relación con la capacidad de innovación, este estudio plantea una reflexión crítica: ¿es realmente el desarrollo de la IE suficiente para impulsar la creatividad en tiempos de crisis, o se requieren también otros factores como el liderazgo estratégico y la infraestructura adecuada? Aunque los datos obtenidos sugieren que la IE contribuye positivamente al ambiente de innovación, este factor debe ser complementado con una estrategia clara que permita a las organizaciones canalizar esa creatividad hacia resultados tangibles.

## 6. CONCLUSIONES

A pesar de los hallazgos positivos, este estudio presenta algunas limitaciones. En primer lugar, la muestra de empresas evaluadas se centró principalmente en organizaciones grandes, lo que puede no reflejar completamente la realidad de las pequeñas y medianas empresas (pymes). Investigaciones futuras podrían ampliar la muestra e incluir diferentes tipos de organizaciones para verificar la generalización de los resultados.

Además, el enfoque en la IE como variable independiente plantea la necesidad de considerar otros elementos que podrían influir en la sostenibilidad organizacional, como las políticas de recursos humanos, la cultura organizacional y las estructuras de liderazgo. El modelo conceptual actualizado del estudio ilustra claramente cómo la IE influye directamente en la resiliencia empresarial, mientras interactúa con otros factores para potenciar la capacidad de adaptación y sostenibilidad de la organización. De esta manera, se evidencia que la sostenibilidad organizacional es un fenómeno multifacético y que la IE es uno de varios elementos clave que contribuyen al fortalecimiento de la resiliencia organizacional. Así, el título del estudio se alinea de manera coherente con el contenido.

También es relevante señalar que la medición de la IE se realizó a través de instrumentos autorreportados, lo que introduce un sesgo potencial en los resultados. Aunque se utilizó una escala validada, los autoinformes pueden no reflejar de manera precisa las competencias emocionales reales de los empleados, lo que limita la validez externa de los hallazgos.

En términos de implicaciones prácticas, los resultados sugieren que las organizaciones deberían integrar la IE en sus programas de formación y desarrollo no solo para mejorar el bienestar emocional de los empleados, sino también para fortalecer la resiliencia organizacional. Las empresas que apuestan por el desarrollo emocional están invirtiendo tanto en la capacidad de adaptación de sus empleados como en la sostenibilidad de la organización a largo plazo.

Por otro lado, los líderes organizacionales deben ser conscientes de que el desarrollo de la IE debe ser visto como una estrategia continua y no como una intervención puntual. La capacidad emocional de los empleados puede ser cultivada y perfeccionada con el tiempo, pero solo si la organización demuestra un compromiso genuino con el bienestar emocional en todos los niveles.

En cuanto a la retención de talento, las empresas que logran generar un entorno de trabajo emocionalmente inteligente no solo previenen la rotación, sino que también

incrementan el nivel de compromiso y satisfacción laboral. Esto es particularmente relevante en tiempos de crisis, cuando la incertidumbre y el estrés pueden llevar a una mayor fuga de talento.

Un aspecto que debe ser reconsiderado es el papel de la tecnología en el desarrollo de la IE dentro de las organizaciones. La digitalización y el trabajo remoto han transformado la forma en que los equipos interactúan, lo que puede afectar la eficacia de los programas tradicionales de IE. Estudios recientes destacan que herramientas digitales y entornos virtuales pueden apoyar el desarrollo de competencias emocionales, mejorar la cohesión de equipos y fortalecer la resiliencia organizacional, especialmente, cuando se integran liderazgo participativo y políticas de recursos humanos efectivas (Attah et al., 2024; Bethari, 2024; Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023; Dennett & Dedonno, 2024; Devi De Silva et al., 2023). Por lo tanto, investigaciones futuras podrían profundizar cómo la tecnología puede potenciar la IE y favorecer la sostenibilidad organizacional en contextos de trabajo cada vez más digitales y remotos.

A medida que las organizaciones se enfrentan a nuevas crisis y desafíos, la IE continuará jugando un rol esencial en su capacidad para superar adversidades. No obstante, es importante evitar la simplificación de la IE como la solución definitiva. La sostenibilidad organizacional es un concepto complejo que requiere de un enfoque integrado que contemple tanto la IE como otros factores estratégicos.

La importancia de la IE en la sostenibilidad organizacional después de crisis ha quedado claramente establecida, pero aún falta indagar la verdadera pregunta: ¿cómo se puede integrar la IE de manera efectiva en las estrategias empresariales a largo plazo? Por ello, los estudios futuros deben centrarse en el diseño de modelos de integración de la IE en los procesos organizacionales y en la medición de su impacto a través de indicadores tangibles.

En conclusión, los resultados de este estudio proporcionan evidencia sólida de que la IE es un factor clave en la resiliencia organizacional y la sostenibilidad a largo plazo. Los datos indican que los directivos con niveles altos de IE (reconocimiento emocional:  $88 \pm 5$ ; regulación emocional:  $85 \pm 6$ ; empatía:  $78 \pm 7$ ) presentan un 85% de resiliencia alta y solo un 15% de resiliencia baja. Los gerentes con IE media ( $82 \pm 6$ ,  $80 \pm 7$ ,  $74 \pm 6$ ) muestran un 70% de resiliencia alta y un 30% de resiliencia baja. Los mandos intermedios y operativos con IE baja presentan resiliencia alta en 60% y 50% de los casos, respectivamente. Entonces, se evidencia que niveles inferiores de IE se asocian con menos resiliencia. Estos resultados confirman la relación directa entre la IE y la capacidad de adaptación organizacional. No obstante, las organizaciones deben adoptar

un enfoque holístico que combine la IE con otros factores esenciales, como el liderazgo estratégico y la capacidad de innovación. De esta manera, se podrá garantizar el éxito sostenible en entornos cambiantes.

#### **Contribución de autores:**

**Rosero, S. L.**: Conceptualización, Metodología, Software, Validación, Análisis Formal, Investigación, Recursos, Curación de datos, Escritura – borrador original, Escritura, revisión y edición, Visualización, Supervisión, Administración del proyecto, Administración del proyecto.

Sandra Lorena Rosero Ordoñez (Rosero, S. L.)

#### **Declaración de conflicto de Intereses**

El (los) autor(es) declara(n) que, durante el proceso de investigación, no ha existido ningún tipo de interés personal, profesional o económico que haya podido influenciar el juicio y/o accionar de los investigadores al momento de elaborar y publicar el presente artículo.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Achilike, N. I., & Nwaoboli, E. P. (2024). *Effectiveness of emotional intelligence in managing stakeholders' emotions in times of organizational crises*. *International Journal of Sub-Saharan African Research*, 2(4), 470-482. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14567690>
- Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2002). Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 76-86. <https://doi.org/10.5465/ame.2002.6640191>
- Attah, E. Y., Ogwuche, L., & Aliyu, J. (2024). Emotional intelligence in leadership: A key to building resilient teams. *International Journal of Academic and Applied Research*, 8(12), 20-23. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5295397>
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, 13-25.

- Bataineh, A. Q., Alhur, M., Qasim, D., & Shuhaiber, A. (2025). The role of emotional intelligence in enhancing organizational resilience: Examining the moderating impact of transformational leadership. *Problems and Perspectives in Management*, 23(3), 79–94. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(3\).2025.07](https://doi.org/10.21511/ppm.23(3).2025.07)
- Baumgartner, R. J., & Ebner, D. (2010). Corporate sustainability strategies: Sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable Development*, 18(2), 76–89. <https://doi.org/10.1002/sd.447>
- Bethari, A. (2024). Role of emotional intelligence and social skills in effective leadership and teamwork in Indonesia. *Journal of Human Resource and Leadership*, 9, 13–23. <https://doi.org/10.47604/jhrl.2340>
- Bravo-Bravo, I. F., Hurtado-Guevara, R. F., Proaño-González, E. A., & López-Pérez, P. J. (2025). Transformación digital y resiliencia organizacional en entornos postpandémicos. *Revista Científica Ciencia y Método*, 3(2), 44–58. <https://doi.org/10.55813/gaea/rcym/v3/n2/4>
- Cajamarca-Correa, M. A., Cangas-Cadena, A. L., Sánchez-Simbaña, S. E., & Pérez-Guillermo, A. G. (2024). Nuevas tendencias en el uso de recursos y herramientas de la tecnología educativa para la educación universitaria. *Journal of Economic and Social Science Research*, 4(3), 127–150. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v4/n3/124>
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2014). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. Berrett-Koehler Publishers. <https://doi.org/10.1177/0021886310395514>
- Cameron, K. S., Mora, C., Leutscher, T., & Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 266–308.
- Carmeli, A., Yitzhak-Halevy, M., & Weisberg, J. (2009). The relationship between emotional intelligence and psychological resilience: The role of self-awareness and self-regulation. *Journal of Organizational Behavior*, 30(5), 657–678.
- Cherniss, C. (2010). Emotional intelligence: Toward clarification of a concept. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(2), 110–126. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2010.01231.x>
- Coronado-Maldonado, I., & Benítez-Márquez, M.-D. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Helion*, 9(10), 1–19. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356>
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46–55.
- Dennett, K., & Dedonno, M. A. (2024). Resilience and emotional intelligence: A dynamic partnership for human resources professionals in today's workplace. *Journal of Human*

*Resource Management – HR Advances and Developments*, 27(1), 1–13. <https://doi.org/10.46287/UCDC3457>

Devi De Silva, R., Perera, G. D. N., & Tharanganie, M. G. G. (2023). Change agility: A paradigm of change acceptance for organization sustainability. *Management Journal for Advanced Research*, 3, 51–69. <https://doi.org/10.54741/mjar.3.6.6>

Dooshima, K. V. (2024). The role of emotional intelligence in effective leadership and its impact on team performance: A study of the University of Ibadan, Nigeria. *International Journal of Business and Management Review*, 12(2), 75–138. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5295397>

George, J. M. (2000a). Emotional intelligence and work life effectiveness. En C. Cherniss & D. Goleman (Eds.), *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations* (pp. 80–91). Jossey-Bass.

George, J. M. (2000b). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027–1055. <https://doi.org/10.1177/0018726700538001>

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.

Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). *The quest for resilience*. *Harvard Business Review*, 81(9), 52–63.

Kaiser, R. B., Craig, S. B., & Overstreet, S. C. (2013). Building resilience in organizations: A conceptual framework and empirical investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 34(3), 347–368.

Kantur, D., & İşeri-Say, A. (2012). Organizational resilience: A conceptual integrative framework. *Journal of Management & Organization*, 18(6), 762–773. <https://doi.org/10.5172/jmo.2012.18.6.762>

Lee, Y., Kim, J., Mah, S., & Karr, A. (2024). Entrepreneurship in times of crisis: A comprehensive review with future directions. *Entrepreneurship Research Journal*, 14(3), 905–950. <https://doi.org/10.1515/erj-2022-0366>

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>

Lozano, R. (2015). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(1), 32–44. <https://doi.org/10.1002/csr.1325>

Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2010). Developing the psychological capital of resiliency. *The Journal of Positive Psychology*, 5(4), 247–259.

- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2002). *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) user's manual*. Multi-Health Systems.
- Palmer, B. R., Stough, C., Harmer, R., & Gignac, G. E. (2009). *The Genos Emotional Intelligence Inventory: A measure designed specifically for workplace applications*. En C. Stough, D. H. Saklofske, & J. D. Parker (Eds.), *Assessing emotional intelligence* (pp. 103-117). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-0-387-88370-0\\_6](https://doi.org/10.1007/978-0-387-88370-0_6)
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001a). Emotional intelligence: An exploratory study of the construct and its measurement. *Personality and Individual Differences*, 30(3), 467-487.
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001b). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15(6), 425-448. <https://doi.org/10.1002/per.416>
- Pino-Sera, Y., & Torralbas-Blázquez, A. L. (2024). Resiliencia en la gestión empresarial: Una revisión teórica. *Revista Transdisciplinaria de Estudios Sociales y Tecnológicos*, 4(1), 31-39. <https://doi.org/10.58594/rtest.v4i1.102>
- Qasim, D., Shuhaimer, A., & Rawshdeh, Z. (2025). Driving innovation performance: Exploring the mediating role of knowledge sharing in telecommunication companies. *Journal of International Entrepreneurship*. Publicación anticipada en línea. <https://doi.org/10.1007/s10843-025-00383-y>
- Rosero Ordóñez, S. L. (2025). Digitalización y transparencia en la administración pública: Desafíos en Brasil, México y Colombia. *Quipukamayoc*, 33(69), 9-24. <https://doi.org/10.15381/quipu.v33i69.30332>
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. En R. A. M. McKelvey & E. M. W. McQuinn (Eds.), *Resilience in organizational behavior* (pp. 31-54). Oxford University Press.
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational resilience: A review and extension. En S. Taneja (Ed.), *Proceedings of the 66th Annual Meeting of the Academy of Management* (pp. 1-19). Academy of Management.
- Wang, C. L. (2016). The resilience of small and medium-sized enterprises in the face of crises. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(4), 536-558.

Fecha de recepción: 03/02/2025

Fecha de revisión: 05/02/2025

Fecha de aceptación: 30/10/2025

Contacto: [sandra.rosero@uxternado.edu.co](mailto:sandra.rosero@uxternado.edu.co)