

## LA INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA LA GERENCIA EN TIEMPOS DE CAMBIOS

Artículo



Autoras

\*Yolanda J Montoya M

Profesora contratada UPEL-IMP y UNEFA

Email: [yolandamontoya@hotmail.es](mailto:yolandamontoya@hotmail.es)

\*\*Eucare Carolina Durán

Profesora agregado Coordinadora Local  
de Investigación y Postgrado e Investigación

de Extensión Académica

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL-IMP)

Doctora en Educación

Valencia – Edo. Carabobo

Email: [eucariscdg@gmail.com](mailto:eucariscdg@gmail.com)

### RESUMEN

La inteligencia emocional es un balance de control y regulador de los sentimientos propios, y de los demás, porque guía el pensar, el repensar y el actuar del individuo, extendiéndose al quehacer gerencial en las instituciones universitarias. No obstante, muchos gerentes universitarios profesan no estar muy familiarizados con este tema. De allí este estudio documental tiene el propósito de analizar la inteligencia emocional en el recurso humano para la gerencia en tiempos de cambios. Las técnicas e instrumentos empleados fueron los registros bibliográficos y la bitácora enmarcados en la revisión teórica de sus principales autores más representativos como Goleman (2008). Formando el corpus de la investigación con los componentes de la inteligencia emocional en el gestionar educativo. A propósito, las características del comportamiento de quienes ejercen este tipo de gerencia en estos tiempos de cambio deben relacionarse con las habilidades emocionales, fundamentadas en la Inteligencia Emocional, que es la capacidad que tiene el individuo de reconocer y controlar sus propios sentimientos, sostener una actitud empática y manejar las relaciones interpersonales. Se concluyó el uso de la inteligencia emocional genera en el ser humano satisfacción y sus desempeños son efectivos logrando, la gerencia del cambio universitario.

**Palabras Clave:** Inteligencia, emocional, gerencia, cambio, universidad

### ABSTRACT

Emotional intelligence is a balance of control and regulator of one's own feelings, and of others, because it guides the thinking, rethinking and acting of the individual, extending to the management task in the university institutions. However, many university managers profess to be unfamiliar with this subject. From there, this documentary study has the purpose of analyzing the emotional intelligence in the human resource for management in times of change. The techniques and instruments used were the bibliographic records and the logbook framed in the theoretical revision of its main authors more representative like Goleman (2008). Forming the corpus of research with the components of emotional intelligence in the educational management. By the way, the behavioral characteristics of those who exercise this type of management in these times of change must be related to emotional abilities, based on Emotional Intelligence, which is the individual's ability to recognize and control his own feelings, sustain a Empathic attitude and manage interpersonal relationships. It was concluded the use of emotional intelligence generates in the human being satisfaction and their performances are effective at achieving, university change management It was concluded that the application of emotional intelligence by generating full human and effective

**Keywords:** Intelligence, emotional, management, change, university

## INTRODUCCIÓN

En todas las organizaciones se manifiesta el factor emocional, al momento de tomar decisiones o direccionar los esfuerzos para lograr los objetivos y cumplir con las funciones en el espacio educativo. En este orden de ideas la Inteligencia Emocional (IE) influye sobre los pensamientos y accionar del gerente educativo.

Es oportuno señalar que el fenómeno de la globalización, ha permitido que las instituciones y organizaciones de toda índole, adopten políticas, estrategias, normas y características muy parecidas, las cuales, se transfieren a los docentes y éstos se adecuan a los lineamientos establecidos en su lugar laboral, según directrices de las leyes de educación superior. Sin olvidar que, los lineamientos son para ejecutarse y cumplirse, sin evaluar las condiciones emocionales de los involucrado, al momento de exigirlos.

Sin embargo, los gerentes o directivos solo cumplen las directrices que se les solicita para no repercutir afectando sus emociones y sentimientos, al resistirse a los cambios, reconsiderando en estos tiempos, los diferentes itinerarios administrativos, sin olvidar el norte y aprecio humano, porque en algunas circunstancias no pueden controlar sus emociones, desarrollando conductas muy reactivas, afectando sus relaciones interpersonales y bajo nivel de rendimiento en su labor docente

Según Goleman (2008), hay cambios en las organizaciones que han traído como consecuencia, la adopción de nuevas formas de pensar y actuar por parte de los gerentes, directivos y empleados. En lo particular, en educación, el gerente dentro o fuera del aula debe mantener el equilibrio emocional, lo cual, se traduce en equidad, influencia positiva y creación de un ambiente propicio para el proceso enseñanza-aprendizaje, que comprometa a sus subordinados a un trabajo *armonioso*.

Es evidente, según Ulloa (2014), que las prácticas que habitualmente se desarrollan en las ciudades de aprendizaje, no cruzan con el manejo y control de las emociones, con la capacidad para maniobrar conflictos a la vez, su capacidad para manejar el estrés y tomar decisiones que afectan a terceros paralelamente, en este caso a los docentes universitarios dirigidos por los vicerrectores, decanos o directores universitarios.

*De ahí la importancia de deslastrarse de esos paradigmas a través de la inteligencia emocional, la cual, permite adquirir una actitud más proactiva, en el proceso de gerencia. De todo lo anterior planteado, surgen los objetivos siguientes:*

## OBJETIVOS

### Objetivo General

Analizar las competencias de la inteligencia emocional en el proceso gerencial para las funciones de la gerencia en tiempos cambios del sector universitario.

### Objetivos Específicos

1. Identificar la capacidad que brinda la inteligencia emocional a las personas
2. Describir los elementos básicos de la inteligencia emocional para el éxito gerencial.
3. Valorar la inteligencia emocional en el liderazgo de la gerencia en tiempos de cambio.

## REFERENCIAS TEÓRICAS

### Inteligencia e Inteligencia Emocional

De acuerdo con los planteamientos planteados, el ser humano va más allá, desplegando la capacidad de formar, regir y vigilar los actos mentales y las actividades de información. Pues bien, se aprende, se reconoce, se relaciona y se mantiene el equilibrio de tantas cosas sin saber cómo.

Tal así que se vinculan las actividades mentales al extremo de direccionarlas.

Para iniciar la temática no se puede obviar la etimología del término inteligencia, la cual, viene del latín *intelligentia*, la noción de inteligencia está vinculada a la capacidad para escoger las mejores opciones en la búsqueda de una solución. Es posible distinguir entre diversos tipos de inteligencia, según las habilidades que entran en juego. En cualquier caso, la inteligencia aparece relacionada con la capacidad de entender y elaborar información para usarla de manera adecuada. (Pérez y Merino, 2014)

Con respecto, a las emociones, se discurren los estados anímicos que revelan acciones orgánicas, en los comportamientos externos e internos, es decir, las emociones son una combinación compleja de aspectos fisiológicos, sociales, y psicológicos dentro de una misma situación múltiple, como respuesta unida al logro de un objetivo, de una necesidad o de una motivación.(Goleman,2008)

Al respecto, Goleman (ob.cit), refiere a la inteligencia emocional, a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivar y manejar apropiadamente las relaciones que sostenibles con los demás y con sí mismos. La finalidad fundamental, englobar habilidades muy distintas -aunque complementarias- a la inteligencia académica, la capacidad únicamente cognitiva o cognoscente medida por el cociente intelectual.

Por otro lado, Cooper y Sawaf (2004), aseveran que la inteligencia emocional es la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia...” (p.18). En este orden de ideas es importante resaltar, el impulso y adiestramiento que tiene la inteligencia emocional en la autenticidad humana en el proceso intelectual, éxito personal y laboral en los propósitos diarios de la vida.

Representación, preponderante que ejercen las emociones dentro del funcionamiento psicológico de una persona cuando ésta se ve enfrentada a momentos difíciles y tareas importantes: los peligros, las pérdidas

De este modo, Weisinger (2001), la presentó en su libro: “La Inteligencia Emocional en el Trabajo” de la siguiente forma: “La inteligencia emocional es, en pocas palabras, el uso inteligente de las emociones: de forma intencional, hacemos que nuestras emociones trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de manera que mejoren nuestros resultados...”(p. 6). El concepto de Inteligencia Emocional (IE) destaca la persistencia hacia una meta trazada a pesar de los fracasos, aun enfrentando riesgos y conflictos hasta con compañeros de trabajo, en el comportamiento organizacional.(Robbins,2015)

En estas situaciones, existe la involucración emocional que resulta en una actuación de modo exitoso o bien interferir negativamente en el desempeño final. Cada emoción ofrece una disposición definida a la acción, de tal forma que el epítome emocional de la persona y su forma de operar influirán contundentemente en el éxito o fracaso en las tareas abiertas. De allí la importancia de obtención de las habilidades básica de la inteligencia emocional en la tabla siguiente, según Mayer, Yale y Peter Salovey (1990)

Elementos	Descripción
<b>Percepción</b>	Talento de valorar y expresar los sentimientos apropiados
<b>Experimentación</b>	Talento de poder experimentar sentimientos con voluntad, en la medida que facilite el entendimiento de uno mismo o de otra persona.
<b>Regulación</b>	Talento de regular estados emocionales correctos

**Tabla 1. Elementos de la Inteligencia Emocional**

**Nota:** Tomado de Emotional Intelligence Test por Mayer, Yale y Peter Salovey (1990)

**Componentes de la Inteligencia Emocional Goleman (2008)**

Actualmente, las organizaciones educativas están actualizando o capacitando a su personal en el tema de la Inteligencia Emocional porque la clave del éxito, la clave de las gerenciar con eficacia, y ser un buen coach está en el grado en el que los trabajadores de una empresa conozcan y controlen sus emociones y sepan reconocer los sentimientos de los clientes (estudiantes) (López, 2016)

Repartiéndolos entre habilidades de autogestión y la capacidad de relacionarte con los demás, aflora la inteligencia emocional, en la organización universitaria con los componentes siguientes:

**(a)Autoconciencia.** Es la conciencia de sí mismo sobre el reconocer y comprender los estados de ánimos, emociones y efecto hacia los demás. Permitiendo identificar la autoconfianza y el sentido autocritico del humor. El gerente debe trazarse metas a largo y corto plazo, pero con una planeación a ejecutar.

**(b)Autogestión o Autorregulación.** Es la capacidad de controlar o redirigir los impulsos perturbadores y los estados de ánimo. La predilección pensar antes que actuar.

**©Motivación.** La idea es estar motivado por impulso interno al logro, es decir fuerza intrínseca para lograr metas con constancia y perseverancia.

**(d)Empatía.** Concebir la complejión emocional de otras personas, es decir, considerar los sentimientos de otros al momento de tomar decisiones, con equidad.

**(e)Habilidades Sociales.** Es la capacidad en el cometido de las relaciones y la construcción de redes. Hay que instar a los demás a cooperar para llegar al propósito deseado.

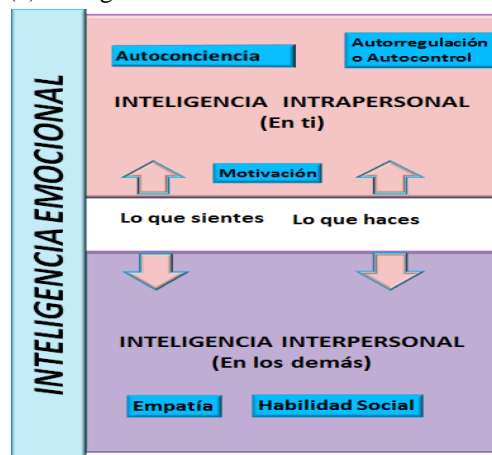
### Tipos de inteligencia que muestran los componentes de la inteligencia emocional

**La inteligencia interpersonal.** Consiste en la habilidad de creer en otros individuos, que los motiva, como trabajan, como forman la fraternidad y la colaboración entre ellos.

Engloba el darse cuenta y poder diversificar entre los individuos y sus estados de ánimo, intenciones, motivaciones y conductas. Con los componentes de la inteligencia emocional: Autoconciencia, Autorregulación o Autocontrol y Motivación.

**La inteligencia intrapersonal.** Es la habilidad de instituir una visión real de uno mismo y ser capaz de divisar un arquetipo para aplicarlo con efectividad ante circunstancias de la vida. Permite acceder a la propia vida emocional como medio de alcance propio, a través de ese conocimiento, entender a otros.

Así como, celebrar los éxitos y dedicar tiempo a mejorar esos aspectos que no son manejados apropiadamente. Los individuos con una fuerte y firme inteligencia intrapersonal encontraran oportunidades para usar sus fortalezas y aprender de sus limitaciones y sobreponerlas. Las personas con una alta inteligencia intrapersonal tienen un modelo claro de ellos mismos y pueden reconocer sus propias debilidades, deseos y cuáles los recursos personales para conseguir. Con los componentes de la inteligencia emocional: Empatía y Habilidad social. Indicado en la figura 1, los componentes de la inteligencia emocional, dentro de las dos (2) inteligencias:



**Figura 1. Componentes de la Inteligencia Emocional en los dos tipos de inteligencia (Intrapersonal y Interpersonal)**

*Fuente: Elaborado por las autoras(2017)*

## El nuevo gerente en el proceso de tiempos de cambios

Los gerentes dispuestos a gestionar en tiempos de cambios, deben tener en cuenta los planteamientos de la inteligencia emocional, cual señala que para ser exitoso se requiere un efectivo autoconocimiento, autoconciencia, autocontrol y manejo de las propias emociones y la de otros. Pues bien, la dominan dos (2) aspectos fundamentales:

- (a) Entenderse uno mismo, con las propias metas, las intenciones y motivaciones, las respuestas y comportamiento
- (b) Comprensión del comportamiento y sentimientos de los otros individuos.

En lo que respecta al progreso gerencial, la habilidad para comprender y dirigir todos los procesos de la organización es vital un liderazgo efectivo, el gerente moderno no sólo debe dominar el aspecto técnico, logístico, estratégico y financiero en su conjunto, sino que debe darle especial importancia al recurso humano de la empresa u organización. El gerente líder tiene que comunicarse de manera efectiva con sus empleados, al mismo tiempo debe proyectar la imagen de la organización y evaluar objetivamente la necesidad de su personal para hacer aún más fácil la filtración por parte de éste, con una identidad corporativa propia.

En este sentido, el gerente debe estar consciente de que su actuación como líder es observada detenidamente por todos en la organización y fuera de ella, y es justamente a través de su comportamiento, actitudes y personalidad que comienza a permear la imagen colectiva de la organización universitaria.

Por otra parte, el gerente conocer a la organización a través de la información previamente emitida por su equipo de trabajo, sino también debe involucrarse e interesarse más en todos los aspectos, comportamientos y niveles internos de la organización, sin que ello esencialmente signifique que no deba delegar responsabilidades para analizar problemas y

situaciones, administrar recursos y apoyar las necesidades del personal a su cargo (Pérez y Merino, 2014)

Cuando los gerentes encauzan las emociones en una dirección positiva, movilizan lo mejor de las personas y provocan un efecto de repercusión. No obstante, al direccionar negativamente, generan una disonancia que provoca los principios emocionales en los que se asienta todo posible desarrollo. De ello, que la competencia de los gerentes líderes en esta situación emocional primal, marca, en gran medida, que la organización florezca o se marchite.

En este orden de ideas, los gerentes, en el desempeño de sus funciones administrativas, tienden a emplear un conjunto particular o propio de habilidades, destrezas y criterios conducentes al logro exitoso de objetivos y metas de la organización que representan.

Ante este escenario, el nuevo gerente, con las funciones del administrador tradicional, debe tratar, habilidades desde tres (3) perspectivas: La habilidad técnica: es todo métodos, técnicas y medio necesario para lograr tareas específicas. La segunda, la habilidad humana: es la capacidad gerencial para lograr la integración, la confianza, y la sensibilidad de cooperación dentro del equipo que dirige, influyendo en la satisfacción individual y social dentro de la organización. Y por último la habilidad conceptual: es conocimiento referente a la organización, su interrelación como afecta o puede afectar cada elemento dentro de ella. (Chiavento, 1993)

De este modo, el efecto provocado por el gerente en las emociones del grupo va más allá de sus palabras y acciones porque en muchos casos, la atención se centra en él, sin importar los demás. En este sentido, los miembros del grupo suelen valorar muy positivamente la respuesta emocional del líder y en torno a ella dan la suya, especialmente en el caso de situaciones confusas en las que los distintos miembros reanudan de manera diferente. Por consiguiente, el gerente líder es la persona que determina, de manera explícita o implícita, la conducta y emociones del grupo.

El hecho de sentirse bien genera la eficacia mental, permitiendo que las personas asimilen mejor la información, fomenten el uso de las reglas de la lógica y flexibilicen el pensamiento. La investigación ha podido corroborar que los estados de ánimo positivos nos ayudan a percibir más positivamente los hechos y a los demás, lo cual contribuye, a su vez, a cobrar mayor conciencia de los recursos de que disponemos para alcanzar un objetivo, al tiempo que alienta la creatividad, favorece la toma de decisiones y nos predispone a la acción.

La manera como se gestionan y se canalizan las emociones para que un determinado grupo alcance sus objetivos depende de su grado de inteligencia emocional. En este sentido, los que dirigen emocionalmente inteligentes, estimulan la resonancia y su pasión y entusiasmo reverberan en todo el grupo. También hay que decir que este tipo de líderes sabe movilizar, cuando ello es preciso, el estado de ánimo más adaptado a las circunstancias, utilizando la empatía para sintonizar emocionalmente a sus subordinados, haciéndolos sentir respetados y comprendidos.

A este respecto Montoya (2016, p.8) señala que la eficiencia se busca, abordando la manera de cómo los gerentes pueden mejorar la relación docente-tarea, para acrecentar la eficiencia, las concepciones de especialización del trabajo y división de la labor se mantienen aún como bases en el esquema de las características del trabajo de las organizaciones acertadas.

## ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS

La investigación se efectuó siguiendo el rasgo documental que involucra la revisión de fuentes concernientes con el tema central, en este caso se trata de la Inteligencia Emocional. Lo cual, permitió ofrecer una perspectiva en el contexto intrínseco e extrínseco del gerente

en tiempos de cambios en las organizaciones educativas

### *Diseño del Estudio*

Sobre la base de lo antes mencionado, Arias (2012), expresa que “es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales impresas, audiovisuales o electrónicas” (p. 27). El propósito de este estudio es analizar y profundizar en el tema de la inteligencia emocional (IE) en los gerentes, líderes en tiempos de cambio en el sector de educación superior.

### *Procedimiento de la Investigación.*

De acuerdo con el tipo de investigación se procedió a la búsqueda y selección de fuentes documentales, a la organización de la misma para su posterior análisis. En la revisión de la información se consideraron fuentes impresas y electrónicas, que abarcaron libros, trabajos de grados, artículos de revistas científicas.

### *Técnicas para la recolección de los datos.*

Las técnicas utilizadas para la recolección de la información fueron las indicadas por Balestrini (2006) que son el fichaje, el subrayado y el resumen. El fichaje, fue empleado para registrar los datos de cada una de las fuentes consultadas que posteriormente permitieron la elaboración de la lista de referencias; el subrayado, fue útil para destacar la información relevante presente en todos los documentos que luego fueron utilizados en la redacción del discurso escrito. El resumen, se empleó para sintetizar informaciones contenidas en los artículos, capítulos de libros y demás documentos.

## CONSIDERACIONES FINALES

La Inteligencia Emocional es un conjunto de habilidades que implican emociones; es la habilidad para reconocer el

significado de las emociones y sus relaciones, y para razonar y resolver problemas en base a ello. También incluye emplear las emociones para realzar actividades conocidas.

La finalidad de la inteligencia emocional, radica en la habilidad para reconocer, percibir y valorar las propias emociones, así como para regularlas y expresarlas en los momentos adecuados y en las formas pertinentes. Término acreditado por Daniel Goleman (1995, p. 35) con su célebre libro *Inteligencia emocional*, donde la define como: “La capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones”.

Siendo la finalidad del estudio formar gerentes emocionalmente proporcionados (capaces de reconocer y manejar sus emociones), y así relacionarse con los demás de forma adecuada y pacífica con el propósito de conocimientos y aplicación de la inteligencia emocional por parte de los gestores de las organizaciones de educación superior para poder realizar una sesión pedagógica de calidad con sus subástenos.

Ahora bien, los comportamientos más exitosos y eficientes están más relacionados con aptitudes de la Inteligencia Emocional (IE), que se refieren a las capacidades para: identificar, controlar y utilizar “inteligentemente”, las emociones tanto propias como la de otras personas.

Entre los comportamientos más exitosos y, en consecuencia, las aptitudes más demandadas en el nuevo entorno laboral se destacan: empatía, saber escuchar y comunicarse oralmente, eficacia en las relaciones interpersonales, manejo efectivo de conflictos, disposición al cambio, auto-control y auto-motivación, entre otros.

Sobre la base de las consideraciones expuestas, los enfoques sobre la inteligencia emocional facilitan un marco de referencia muy consistente y útil, que resulta conveniente conocer y estudiar para el impulso de las habilidades gerenciales que propicien mayores niveles de desempeño y

resultados.

Es oportuno mencionar, la existencia de una reciprocidad fuerte y positiva entre los departamentos académicos y coordinadores de programas de gerencia educativa, lo que indica que las insuficiencias gerenciales depende de la capacidad que tenga el jefe, director o coordinador para manejar las competencias emocionales.

En resumen, la gerencia en estos tiempos de cambios, debe poseer habilidades emocionales que permitan establecer un clima laboral armónico, estimular el trabajo y el desarrollo profesional, respetar la autoestima y desarrollar buenas relacionales interpersonales con su equipo docente de trabajo, pudiendo así obtener lo mejor de ellos y por consiguiente, facilitando de esta manera el logro de las metas generales, de la organización universitaria.

## REFERENCIAS

- Arias, F (2012). *El proyecto de investigación*. 6ta ed . Edit. Episteme, C.A.Caracas
- Balestrini A., M. (2006) *Cómo se elabora el proyecto de investigación* (7a. e.). Caracas, Venezuela: Consultores Asociados.
- Chiavenato, I. (1993). *Administración de los Recursos Humanos*. 2da Edición. Colombia. Mc Graw Hill. Interamericana S.A.
- Cooper y Sawaf (2004), *La Inteligencia emocional liderazgo y a las organizaciones*. Grupo Editorial Norma, Caracas Venezuela
- Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie Mckee (2004) *El Líder resonante crea más*. 2da Edición,
- Flores, F. (1996). *Creando Organizaciones para el Futuro*. Editorial Dolmen. Argentina
- Goleman D (1995), *Inteligencia emocional en las empresas*. Editorial Kairos. Barcelona, España.

- Goleman D (2008), *Inteligencia emocional en las empresas*. Editorial Kairos. Barcelona, España.
- Kotter (1997). *El Líder del Cambio*. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Impreso en México
- López, L. (2016). *Inteligencia emocional como herramienta que mejore las relaciones interpersonales de los estudiantes del 1er año sección "P" de la Unidad Educativa "Alejo Zuloaga*. Trabajo de Grado de Especialista en Procesos Didácticos para el nivel Básico, no publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio
- Martínez E. (2013). *Empresas Exitosas en entornos complejos*. Debates IESA. Volumen XVIII Número 1 Enero-Marzo 2013
- Mayer, D.(1990). *How Mood Influences Cognition*, in *Advances in Cognitive Science*, Volume1, SharkeyN.E. (ed.), EllisHorwood, Chichester, pp. 290314, 1986. [Google Scholar](http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG) (<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>)
- Montoya (2016). *Efectividad gerencial en la formación de equipos de alto desempeño desde la perspectiva de las organizaciones universitarias*. Revista Redine ISSN: 2244-7997. Vol. 8. No. 1. Ene-Jun. 2016. Pp. 113 - 119 – Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado
- Navarro J. (2001). *Gestión de Organizaciones: Gestión del Caos*. Departamento de Psicología Social de Barcelona. Disponible en: [www.invenia.es/oai:dialnet.unirioja.es/Consulta](http://www.invenia.es/oai:dialnet.unirioja.es/Consulta) 2016 Agosto 19]
- Pérez , J y María Merino (2014) Publicado: 2011. *Definiciones: Definición de inteligencia emocional*(<http://definicion.de/inteligenciaemocional/>)[Consulta 2017 Octubre 14]
- Ramos y Col (2012) C.F.Z. Ayala, H.H.L. Aguirre *Planificación del entrenamiento en Juegos Suramericanos*. Medellín 2010. Modelos, duración y criterios Revista U.D.C.A. Actualidad & Divulgación Científica (Suplemento Especial Olimpismo), 15 (2012), pp. 67–76 Consulta 2017 Enero 17]
- Robbins, S (2015). *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall. Pearson educación, 15ª edición. Edit. ADDISON WESLEYMéxico.712 pp
- Spencer, L. M.; Spencer, S. M. (1993) *Competence at work*. New York: John Wiley and Sons, [w.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_nlinks&ref=000267&pid=S0123-5923200500030000200068](http://w.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000267&pid=S0123-5923200500030000200068) [Consulta 2016 septiembre 13]
- Ulloa, J. (2014). *Gerenciaef@elfinancierocr.com / 11 ENE 2014, 11:59 PM [ Consulta 2016 Agosto 19]*
- Weisinger, H. (2001). **La Inteligencia Emocional En El Trabajo**. Editorial Suma De Letras, S. L. España.