



Sapienza Organizacional

ISSN: 2443-4256

sapienzaorganizacional@gmail.com

Universidad de los Andes

Venezuela

CARMONA-FUENTES, Patricia; VARGAS-HERNÁNDEZ, José G.; ROSAS-REYES,
Roberto E.

Influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral
Sapienza Organizacional, vol. 2, núm. 3, enero-junio, 2015, pp. 53-68
Universidad de los Andes
Mérida, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=553056601004>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto



Influencia de la inteligencia emocional en el **desempeño laboral**

CARMONA-FUENTES, PATRICIA *¹

VARGAS-HERNÁNDEZ, JOSÉ G. ** ROSAS-REYES, ROBERTO E. ***

Recibido: 10-12-2014 Revisado: 06-01-2015- Aceptado: 31-01-2015

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es identificar la influencia que tiene la inteligencia emocional en el desempeño laboral en las organizaciones, considerando especialmente el efecto que pueden ejercer las diferentes inteligencias relacionadas con la generación de conocimientos en la organización. La cuestión que se intenta resolver con este trabajo responde a la interrogante: ¿La maximización de los resultados laborales está dada por la influencia de las diferentes inteligencias de las personas de la organización? Para lograr lo anterior, se revisaron las publicaciones empíricas acerca de la teoría de la inteligencia emocional y la teoría de las inteligencias múltiples que han dado origen a esta área del conocimiento. El resultado que se logró con el presente artículo demuestra que existe una alta relación entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral, es decir cuánto más complejo sea el trabajo, se hace más necesaria la inteligencia emocional y no pueden existir de un modo independiente tanto una como la otra.

Palabras clave: Inteligencia emocional, inteligencias múltiples, desempeño en la organización.

ABSTRACT

Influence of emotional intelligence on job performance

The aim of this work is to identify the influence of emotional intelligence on job performance in organizations, especially considering the impact that can have different intelligences related to the generation of knowledge in the organization. The question is solves this work answers the question: Maximizing employment outcomes is given by the influence of the different intelligences of the people in the organization? To achieve this, the empirical literature on the theory of emotional intelligence and the theory of multiple intelligences that have given rise to this area of knowledge is reviewed. The result achieved with this article shows that there is a strong relationship between emotional intelligence and job performance, That is how much more complex the job, it becomes necessary emotional intelligence and cannot exist in an independent manner both an as another.

Keywords: Emotional intelligence, multiple intelligences, performance in the organization.

1 *Dirección General de Telebachilleratos S.E.V. Ph. D Student, Doctorado en Ciencias de la Administración Universidad Cristóbal Colón Veracruz, Veracruz. México. Email: p_carmonaf@hotmail.com

** MBA., Ph.D. Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas Universidad de Guadalajara Zapopan, Jalisco, México. Email: jvargas2006@gmail.com

***Ph. D Student, Doctorado en Ciencias de la Administración Universidad Cristóbal ColónVeracruz, Veracruz. México. Email: r_rosas30@hotmail.com

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones se hallan en una incesante necesidad de mejorar y sobresaltar su desempeño laboral con el único fin de alcanzar alta competencia en el mercado. La rápida evolución y los cambios que se presentan en la sociedad generados por el desarrollo de la tecnología y los métodos de enseñanza-aprendizaje, en consecuencia el ambiente laboral se ha modificado o transformado en virtud de las estructuras emocionales de las personas que prestan sus servicios en empresas u organizaciones, con la finalidad de aumentar su productividad, como mencionan Danvila y Sastre (2010), por tanto las emociones de los trabajadores influyen sobre el rendimiento de su trabajo.

Desde esta perspectiva existe un interés por desarrollar las capacidades, cualidades, habilidades, actitudes, entre otros, de cada uno de los miembros de la empresa, tomado en consideración aspectos como la creatividad, la lógica, la flexibilidad, la comprensión y otros en los que se reconoce la importancia de la inteligencia emocional. El efecto de la inteligencia emocional no se limita sólo al mayor rendimiento obtenido, sino que podría percibirse que su influencia se extiende a la satisfacción de las personas en su trabajo, y de manera extensiva, a una mejor propensión al cambio y al fortalecimiento del compromiso con la organización (Carmeli, 2003; Vakola, Ioannis, e Ioannis, 2004).

Las organizaciones en la práctica tratan de satisfacer los objetivos que se plantean y el desarrollo de su capital humano, sin dejar de responder a las competencias empresariales. Goleman (1999), plantea que cada vez son más las empresas para las que alentar este tipo de habilidades es un componente vital para la filosofía de la gerencia, actualmente no se compete sólo con productos, sino con la eficiente administración del capital humano.

Todas las organizaciones sin considerar el giro en el que se desenvuelven están inmersas en los avances y cambios que se

presentan en la actualidad, atendiendo estas consideraciones el presente trabajo tiene como propósito identificar la relación que existe entre el desempeño laboral y la inteligencia emocional, con la finalidad de detectar si el desempeño laboral se ve influenciado por las inteligencias múltiples.

Garnerd (1993), define la inteligencia como la capacidad de resolver problemas o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas. Al definir la inteligencia como una capacidad esta se convierte en una habilidad que se puede desarrollar, no niega la existencia de un componente genético dentro de la misma, pero sostiene que esas potencialidades se van a desarrollar de una u otra manera dependiendo del medio ambiente, las experiencias vividas, la educación recibida, etc.

El estudio de los sentimientos y las emociones ha tomado mediante el modelo de la inteligencia emocional gran importancia en el área organizacional. Inicialmente se consideraba la existencia de algunos individuos con un coeficiente de inteligencia superior a los demás, pero debido a los importantes conocimientos aportados por esta teoría, se considera que la Inteligencia Emocional es una destreza que permite conocer y manejar los propios sentimientos, interpretar y enfrentar los sentimientos de los demás, sentir una satisfacción y ser eficaces en cada una de las actividades que desarrollen, así como también crear hábitos mentales que favorezcan la productividad y el desempeño laboral. (Araujo y Leal, 2007).

Este trabajo tiene por objetivo identificar la influencia de la Inteligencia Emocional en el recurso humano dentro de la organización, a partir de plantear el supuesto de que el desarrollo de la inteligencia emocional resulta un factor determinante en la mejora de las relaciones de las personas en las organizaciones, y por ende manifiesta un incremento en los resultados laborales y productivos que se espera de ellos.

2. DESARROLLO

Teoría de las inteligencias múltiples

Desde los trabajos expuestos por Gardner en el 2003, el concepto de inteligencia emocional comenzó a estar presente cada vez más en los estudios organizacionales, Gardner incluye la "inteligencia personal" en su obra fundamental en la teoría de las inteligencias múltiples. En concreto, según este autor, la inteligencia personal estaba compuesta por la inteligencia intrapersonal, referida al conocimiento de los aspectos internos de una persona, y por la inteligencia interpersonal, basada en la capacidad básica para notar las distinciones entre otros, en particular, el contraste en sus estados de ánimo, temperamentos, motivaciones e intenciones (Gardner, Feldman, y Krechevsky, 2001)

Ortiz (2003), señala como punto de partida para el conocimiento de la teoría de las inteligencias múltiples el libro sobre las mismas, publicado en 1983 por Gardner, quien había investigado durante muchos años el desarrollo de las capacidades del conocimiento del ser humano y en cuya conclusión establecía que las inteligencias de las personas se organizan al albor de los orígenes biológicos de cada capacidad para resolver problemas cotidianos.

FIGURA 1.

MODELO DE INTELIGENCIAS MÚLTIPLES DE GARDNER (2003)



Fuente: La inteligencia reformulada. Las inteligencias múltiples en el siglo XXI

Gardner (2009), junto a otros estudiosos del comportamiento realizaron una amplia investigación utilizando una gran variedad de fuentes, por medio de la cual hicieron un gran aportación a la educación, ya que toma de la ciencia cognitiva (estudio de la mente) y de la neurociencia (estudio del cerebro) su visión pluralista de la mente teniendo en cuenta que la mayoría de las personas posee un gran espectro de inteligencias y que cada uno revela distintas formas de conocer.

La teoría de las inteligencia emocionales surge a través del estudio de las habilidades o destrezas cognitivas de un determinado de sujetos particulares, y las evidencias de varios estudios anteriores, acerca de: el desarrollo normal de las personas, el desarrollo de los individuos súper dotados, el deterioro de las capacidades cognitivas bajo condiciones de lesión cerebral, estudios de poblaciones excepcionales, incluyendo niños prodigios, sabios, idiotas y niños autistas, estudios de la evolución de la cultura y el aprendizaje, entre otros.

Gardner en 1983 propuso ocho inteligencias:

1. Inteligencia lingüística: Se utiliza en la lectura de libros, en la escritura de textos, y en la comprensión de las palabras y el uso del lenguaje cotidiano. Se define como la capacidad de comprender, utilizar y manipular las palabras escritas o habladas de manera productiva

2. Inteligencia lógico-matemática: Esta capacidad confiere la habilidad para usar los números de manera efectiva y razonar adecuadamente. Utilizada en la resolución de problemas matemáticos, en el contraste de un balance o cuenta bancaria y en multitud de tareas que requieran el uso de la lógica inferencial o proposicional. Es propia de los científicos.

3. Inteligencia musical: Se observa en cantantes, bailarines, compositores y músicos en general. Se maneja al cantar una canción,

componer una sonata, tocar un instrumento musical, o al apreciar la belleza y estructura de una composición musical. Un punto importante en este tipo de inteligencia es que por fuerte que sea, necesita ser estimulada para desarrollar todo su potencial, ya sea para tocar un instrumento o para escuchar una melodía con sensibilidad.

4. Inteligencia espacial: Es la capacidad para percibir con precisión el mundo visual y espacial, y la habilidad para efectuar transformaciones sobre esas percepciones. Se utiliza para comprender un mapa, orientarse, imaginarse la disposición de unos muebles en un espacio determinado o en la predicción de la trayectoria de un objeto móvil. Es la propia de los pilotos de aviación, los exploradores o los escultores.

5. Inteligencia kinestésico-corporal: Es la capacidad de manejar el propio cuerpo para realizar actividades, resolver problemas o como medio de expresión. Es la habilidad de unir la mente y el cuerpo para lograr afinar el desempeño físico. Se utiliza en la ejecución de deportes, de bailes y en general en aquellas actividades donde el control corporal es esencial para obtener un buen rendimiento. Propia de bailarines, gimnastas o mimos.

6. Inteligencia interpersonal: Este tipo de inteligencia permite constituir una imagen precisa de cada uno de nosotros; es la capacidad de percibir y establecer distinciones en los estados de ánimo, las intenciones, las motivaciones, y los sentimientos de otras personas. Esta capacidad permite entender y comprender los estados de ánimo de los otros, las motivaciones y los estados psicológicos de los demás.

7. Inteligencia intrapersonal: Es la capacidad de acceder a los sentimientos propios, las emociones de uno mismo y utilizarlos para guiar el comportamiento y la conducta del mismo sujeto además de permitir comprender a los demás y su comportamiento. Permite relacionarse mejor con las personas.

Recientemente Gardner (1995, 2003), agrego dos nuevos tipos de inteligencias a su modelo original:

8.- Inteligencia natural: Agregada posteriormente (1995), este tipo de inteligencia es utilizado al observar y estudiar la naturaleza. Los biólogos son quienes más la han desarrollado. La capacidad de poder estudiar el entorno es una forma de estimular este tipo de inteligencia. Se describe como la capacidad para apreciar las relaciones que existen entre varias especies o grupos de objetos y personas, así establecer si existen distinciones y similitudes entre ellos.

9.- Inteligencia existencia o espiritual: Agregada más recientemente (2003), Llamada también inteligencia trascendente. Es la capacidad de situarse a sí mismo con respecto a los rasgos existenciales de la condición humana como el significado de la vida, el significado de la muerte y el destino final del mundo físico y psicológico. Es la habilidad para encontrar el significado y el sentido de nuestros actos.

Es de gran importancia considerar que la inteligencia interpersonal mencionada por Gardner, es llamada hoy en día inteligencia emocional y esta se considera como la base para el desarrollo e implementación de un eficiente comportamiento, que aplicado a las empresas, influirá de manera positiva en los resultados de la organización. En la práctica laboral es frecuente observar personas que poseen un alto coeficiente intelectual y no desempeñan adecuadamente su trabajo y quienes tienen un coeficiente más bajo, realicen su trabajo considerablemente mejor o incluso alcanzan un mejor puesto en la empresa.

El desempeño laboral se centra en identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del trabajador con base en el análisis continuo de las habilidades y destrezas del mismo, evaluando la posibilidad de otorgar una promoción o ascenso en la empresa, sin embargo el empleado no es considerado como un ente integral conformado por sentimientos y emociones.

Goleman (1998), plantea claramente esta situación en su definición sobre la inteligencia emocional, el cual cita que es la capacidad para reconocer sentimientos en sí mismo y en otros, siendo hábil para motivarlos al trabajar con otros, plantea que es “un sentimiento que afecta a los propios pensamientos, estados psicológicos, estados biológicos y voluntad de acción”.

Es importante reconocer la capacidad de los sentimientos en sí mismo y en otros trabajadores, siendo esta una responsabilidad del encargado de evaluar el área del recurso humano. Nava (2006), recalca un concepto vanguardista más enfocado a la organización, definiendo la inteligencia emocional como la capacidad para captar las emociones de un grupo y conducir las hacia un resultado positivo. Por lo anterior la gerencia además de ser eje central en la organización debe descubrir las necesidades emocionales y procurar potencializarlas para lograr un mejor desempeño y mayor productividad.

Teoría de la inteligencia emocional

Infinidad de investigadores han considerado importante el estudio de la inteligencia emocional, por lo que existen numerosas definiciones sobre ese concepto, como es el caso de Mayer y Salovey (1997), quienes consideran que es un tipo de inteligencia social que incluye la habilidad de supervisar y entender las emociones propias y la de los demás, discriminar entre ellas y usar la información para guiar el pensamiento y las acciones de uno.

Goleman (1998), establece que los comportamientos inteligentes están determinados por una acumulación de experiencias al respecto y que la inteligencia no se da al margen del aprendizaje. Según Gardner (2009):

“Las fuerzas, culturales, familiares e históricas convergen para que un sujeto muestre un gran talento en su campo, es decir una persona no es superdotada o talentosa a causa de la herencia, del ambiente, ni de estar llevando un entrenamiento, sino de una interacción constante y compleja entre una serie de fuerzas que lleven a alcanzar una competencia”.

Después de múltiples estudios acerca de las inteligencias múltiples, se ha encontrado que la nueva visión de Gardner (1998), sobre la mente reivindica que la competencia cognoscitiva humana se describe mejor según un conjunto de habilidades, talentos o aptitudes mentales, a las que llamamos “inteligencias”. Todos los individuos poseen estas habilidades hasta cierto punto; los individuos se diferencian por el nivel de habilidades y la naturaleza de su combinación.

En el área organizacional muchos autores han estudiado lo relacionado al desempeño laboral (Salovey y Mayer, 1990; Bittel y Newstrons, 1999, Gil Adi, 2000, Chiavenato, 2002 Davis y Newstrons, 2003 y Robbins, 2004), haciendo referencia a que éste depende de múltiples factores, elementos, habilidades, características y competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que un trabajador desarrolle al realizar su trabajo, esto lo demuestran Davis y Newstrons (2003), que conceptualizan las siguientes capacidades: Adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño.

Tomando en consideración diferentes autores como: Salovey y Mayer (1990), Goleman (1995,1996,2000), Bittel y Newstrons (1999), Gil Adi (2000), Chiavenato (2002) y Robbins (2004), se puede practicar un análisis detallado, crítico y sistemático de las variables, indicadores y sub-indicadores de las inteligencias, con la finalidad de obtener una visión general de la problemática, sirviendo de soporte para confrontar y analizar los resultados, establecer las conclusiones, así como las respectivas recomendaciones, que conforman un conjunto de aportes a los estudiosos del área gerencial educativa.

Salovey y Mayer (1990), mencionaron el término inteligencia emocional sin imaginar la fama que en el futuro esta expresión tendría ni la importancia en los grupos de conocimiento de la actualidad, pocas personas de los ambientes culturales, académicos o empresariales

ignoran este concepto o su significado, fundamentalmente, gracias al trabajo de Goleman.

Un modelo precursor de la inteligencia emocional había sido propuesto por Bar-On (1997). En años más recientes, otros teóricos han desarrollado variaciones de la misma teoría, por ejemplo, Weisinger (1998), propone la creación de una organización emocionalmente inteligente mediante el manejo de la inteligencia emocional, el conocimiento interpersonal y la capacidad de ayudar a los demás. Pero fue Goleman, un investigador y periodista del New York Times, quien puso sobre la mesa el tema en todo el mundo, a través de sus obras “La inteligencia emocional” (1995) y “La inteligencia emocional en la empresa” (1999).

Para Goleman, (1995), el coeficiente intelectual es insuficiente para predecir el éxito mientras que la inteligencia emocional, el conocimiento de uno mismo, la perseverancia ante el miedo, el fracaso, el aburrimiento y la frustración, así como la empatía, las artes sociales, y la capacidad de librarse de las pasiones son mayores determinantes para el logro del éxito personal y laboral.

Marina (1993), también se refiere a la inteligencia emocional estableciendo que la principal característica de la inteligencia humana es la invención y promulgación de fines. El creador selecciona su propia información de acuerdo con el fin propuesto, dirige la mirada sobre la realidad y se fija sus propias metas. Es el modo de obrar que permite resolver problemas nuevos y que permite un ajustamiento de la realidad.

Para Simmons y Simmons (1997), la inteligencia emocional es el conjunto de necesidades emocionales, de impulsos y de valores verdaderos de una persona, y dirige toda su conducta visible. De acuerdo a estas definiciones, se puede concluir que existen dos formas de entender la inteligencia emocional:

1. La que se refiere a una capacidad cognitiva vinculada al ámbito de la inteligencia,

2. Y la que se refiere al ámbito de la personalidad como conjunto integrado de disposiciones o tendencias de comportamiento, tales como asertividad, optimismo, baja impulsividad, sociabilidad.

La American Society for Training and Development (1997), efectuó una encuesta sobre las prácticas más habituales de las principales empresas y se señaló que de cinco empresas consultadas, cuatro no sólo tratan de estimular el aprendizaje y el progreso de la inteligencia emocional entre sus empleados, sino también consideran estas inteligencias a la hora de valorar el rendimiento laboral y en su estrategia de contratación.

Bar-On (1997), presentó un modelo donde describe básicamente la inteligencia emocional como el conjunto de habilidades personales, emocionales y sociales que determinan la capacidad de alcanzar el éxito al afrontar las demandas y las precisiones del entorno. Reunió las 15 capacidades clave en 5 grandes grupos:

1. Las capacidades intrapersonales, que incluye el ser consciente de uno mismo, comprender las propias emociones y ser capaz de afirmar las propias ideas y sentimientos;

2. Las capacidades interpersonales, donde se circunscribe el ser consciente y comprender los sentimientos de los demás, preocuparse por la gente en general y ser capaz de establecer vínculos emocionalmente estrechos;

3. La capacidad de adaptación, definida como la capacidad de corroborar los propios sentimientos, de ponderar la situación, de cambiar los propios sentimientos y pensamientos y de resolver problemas;

4. Las estrategias de manejo del estrés, determinada como la capacidad de afrontar el propio estrés y de controlar situaciones cargadas emocionalmente; Y

5. Los factores motivacionales ligados al estado de ánimo, como el optimismo, la capacidad de disfrutar de uno mismo y de los demás al sentir y expresar alegría.

En el ámbito laboral esta inteligencia permite desarrollar ideas creativas y dar solución a problemas desde un punto de vista diferente a lo acostumbrado.

Goleman (2006), aporta un nuevo concepto al estudio de las inteligencias, la inteligencia social, la cual define como la capacidad que tiene una persona de entender, tratar y llevarse bien con la gente que le rodea, es la habilidad más útil para tener éxito en la vida, además afirma que los seres humanos siempre están predispuestos a relacionarse entre sí, ya que la propia neurociencia ha descubierto que el cerebro está diseñado para ser seres sociables. Esta es la razón por la que se influye en la mente los demás, y viceversa.

FIGURA 2.
MODELO DE BAR-ON (1997) TRADUCCIÓN PROPIA

Factores	Habilidades Medidas
Inteligencia intrapersonal	Autoconciencia emocional, acertividad, autoestima, autoactualización e independencia.
Inteligencia interpersonal	Empatía, relaciones interpersonales, responsabilidades sociales.
Adaptación	Solución de problemas, comprobación de la realidad y flexibilidad. es sociales.
Gestión de estrés	Tolerancia al estrés, control de impulsos. sociales.
Humor general	Felicidad, optimismo.

Fuente: The emotional Quotient Inventory (EQ-I). A test of emotional intelligence

Las inteligencias se pueden encontrar distribuidas de diversas formas entre las personas y sobre todo entre los trabajadores que forman parte de la organización, como ya se ha mencionado. Para Gardner (2009), todas las inteligencias son igualmente importantes, lo que implica que el éxito de toda lección radica en la utilización de diversas actividades que las desenvuelvan y consoliden en los trabajadores.

En el ámbito laboral actual ya no solo se considera para contratar a un trabajador su formación o experiencia, sino que una parte fundamental es la forma de relacionarse con los demás, las relaciones interpersonales de los miembros de una organización, son hoy en día la base del éxito de una empresa. Aquí la importancia de diversos y abundantes estudios realizados hoy en día, cuyo objetivo básico es descubrir el nivel de importancia y la influencia de esta inteligencia en la productividad y el desarrollo de las organizaciones modernas.

Es substancial aclarar que estas inteligencias se pueden desplegar e implantar en las organizaciones; Identificar estas condiciones entre los empleados es labor de la dirección. La madurez que la persona va adquiriendo a lo largo de la vida y las experiencias acumuladas, le servirá para reconocer y ubicar sus emociones al producirse situaciones conocidas y hacerles frente desde otra perspectiva, con esto demuestra el incremento de su inteligencia emocional.

3. CONSIDERACIONES FINALES

El estudio de la teoría de las inteligencias múltiples ayuda a comprender mejor la inteligencia y las actitudes humanas, suministrando elementos para el aprendizaje en la organización e impulsando el desarrollo conductual de la persona, siendo este un nuevo inicio en la forma de comprensión del recurso humano. La esfera laboral y la inteligencia humana no pueden coexistir de un modo independiente, dentro de este contexto desarrollan los medios para manejar las potencialidades de la persona en beneficio de la empresa y sus resultados.

El análisis documental realizado a los estudios empíricos revisados, permite concluir que lejos de considerar el desempeño laboral como un simple sistema de recompensa personal de los individuos es importante darle valor al complemento de la persona humana; El trabajo realizado sin sentido y carente de significado, no solo tiene repercusiones sobre los resultados de la organización, sino que ejerce una importante influencia sobre el comportamiento de los empleados y las manifestaciones o actitudes hacia su labor.

Las consideraciones hacia el entendimiento de las inteligencias múltiples incluidas en la persona de cada trabajador evidentemente aportarán una mayor satisfacción laboral y un mejor desempeño organizacional además de propiciar el desarrollo del sentido de pertenencia y el crecimiento del trabajo significativo, que permita al trabajador encontrar un sentido de vida en su lugar de trabajo.

No existen suficientes soportes metodológicos para realizar un análisis más profundo sobre la inteligencia emocional y el desempeño laboral, son pocos los trabajos empíricos dedicados a este tipo de investigación, por lo que deja abierta la posibilidad para realizar estudios que reconozcan la existencia de una la relación entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral.

Más bien, la inteligencia emocional puede ser consideradas complementaria, y la importancia del concepto se debe a que el conocimiento y las emociones se interrelacionan, y explican los diferentes niveles de éxito en varias esferas de la vida, entre ellas, indubitadamente, en el ámbito laboral.

4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMERICAN TRAINING and development Association. **National Human Resources Development Executive Survey**. Fourth Quarter Survey Report. 1997.
- ARAUJO, María Carolina. y LEAL GUERRA, Martín. **“Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas”**. En: Revista CICAG, Venezuela. Volumen 4 - Edición 2 - Año 2007
- BAR-ON, Reuven. **The emotional Quotient Inventory (EQ-i). A test of emotional intelligence**. Paper presented at the 105th Annual Convention of the American Psychological Association, Chicago, August 1997.
- BITTEL, Lester R. y NEWSTROM, John W. **Lo que todo supervisor debe saber**. Editorial McGraw Hill Interamericana, S.A. México. 1999. 534 p.
- CARMELI, Abraham. **The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: an examination among senior managers**. En: Journal of Managerial Psychology, Vol. 18, n° 8, 2003, p. 788-813.
- CHIAVENATO, Idelfonso. **Gestión del Talento Humano**. Editorial McGraw-Hill. Primera Edición México. 2002. 475 p.
- DANVILA, I. y SASTRE, M. **Inteligencia Emocional: Una revisión del concepto y líneas de investigación**. En Cuadernos de Estudios Empresariales. Universidad Complutense de Madrid. 2010, vol. 20. p. 107-126.
- DAVIS, Keith, y NEWATROM John. **Comportamiento Humano en el Trabajo**. Editorial McGraw Hill. Onceava edición. México. 2003. 622 p.
- GARDNER, Howard. **Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences**. Basic Books. Nueva York. 1983. 440 p.
- GARDNER, Howard. **Inteligencias múltiples. La teoría en la práctica**. Editorial Paidós. Barcelona. 1998. 384 p.
- GARDNER, Howard. FEELDMAN, David Henry y KRECHEVSKY, Mara. **El Proyecto Spectrum**. Editorial Morata. Madrid. 2001. 195 p.
- GARDNER, Howard. **La inteligencia reformulada. Las inteligencias múltiples en el siglo XXI**. Editorial Paidós Iberica. Barcelona. 2003. 270 p.
- GARDNER, Howard. **Reflections on Multiple Intelligences: Myths and Messages**. En Phi Delta Kappan. Volumen 77. Número 3. 1995. p. 200-209.
- GIL ADI, Daniel. **Inteligencia Emocional en Práctica: Manual Para El Éxito Personal y Organizacional**. Editorial. McGraw-Hill / Interamericana de Venezuela. 2000. 229 p.

- GOLEMAN, Daniel. **Working with emotional intelligence**. Editorial Bantam Books. New York. 1998. 383 p.
- GOLEMAN, Daniel. **Emotional Intelligence**. Editorial Bantam Books. New York. 1995. 352 p.
- GOLEMAN, Daniel. **Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ**. Editorial Bantam Books. New York. 1996. 318 p.
- GOLEMAN, Daniel. **La inteligencia emocional en la empresa**. Editorial Vergara. Madrid. 1999. 446 p.
- GOLEMAN, Daniel. **Leadership that gets results**. En Harvard Business Review, March-April. 2000. p. 78-90
- GOLEMAN, Daniel. **La inteligencia social**. Editorial Kayros. Barcelona. 2006. 544 p.
- MARINA, José Antonio. **Teoría de la inteligencia creadora**. Editorial Anagrama. Barcelona. 1993. 384 p.
- MAYER, John y SALOVEY Peter. **Emotional Development And Emotional Intelligence: Educational Implications**. Basic Books. New York. 1997
- NAVA, Ángel **Inteligencia Emocional y su influencia en el Clima Organizacional en los niveles gerenciales medios de las PYMES**. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Vol. 8 No. 2. Maracaibo. 2006. p. 266 – 288
- ORTIZ DE MASCHWITZ, Elena Maria. **Inteligencias múltiples en la educación de la persona**. Editorial Bonum. Buenos Aires: 2003. 317 p.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamiento Organizacional**. Editorial Prentice Hall. Décima Edición. México. 2004. 675 p.
- SALOVEY Peter y MAYER, John. **Emotional intelligence**. En Journal Imagination, Cognition, and Personality. Vol. 9. 1997. p. 185-211.
- SIMMONS Steve y SIMMONS John. **Como medir la Inteligencia Emocional**. Editorial EDAF. Madrid España. 1998. 309 p.
- VAKOLA, Maria, IOANNIS Tsaousis, y IOANNIS Nikolau. **The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change**. En Journal of Managerial Psychology, Vol. 19. N. 2. 2004. p. 88-110.
- WEISINGER, Hendrie. **La inteligencia emocional en el trabajo**. Editor, S.A. Javier Vergara Argentina. 1998. 224 p.