

La inteligencia emocional como elemento estratégico en la empresa

Allyson, Cali¹; Isidro, Fierro²; Carlos, Sempértegui³

Resumen

Cada uno de los aspectos relacionados a la inteligencia emocional y la empresa han sido revisados mediante las postulaciones realizadas por varios autores, tomando de ellos un extracto que permita conocer sobre las diferentes estrategias, mediante casos puestos en práctica por varias empresas y que les han sido de gran utilidad para alcanzar aquellos objetivos que se han planteado. Concluyendo de esta manera que una empresa que no tome en consideración la parte emocional de sus colaboradores, está destinada a fracasar en su desarrollo, a quedarse estancada en el camino de la superación. Se sugiere que las empresas tomen la iniciativa para empoderar a sus colaboradores para mejorar el ambiente laboral.

Palabras Clave: *competencia emocional, comportamiento organizacional, habilidades sociales, inteligencia emocional, motivación.*

Emotional intelligence as a strategic element in the company

Abstract

Each of the aspects related to emotional intelligence and the company have been reviewed by the nominations made by several authors taking from them a sample that allows to understand the various strategies through cases implemented by several firms that have been them useful for achieving those objectives that have been raised. Thus concluding a business that does not take into account the emotional part of its employees, it is bound to fail in their development, to remain standing in the way of improvement. It suggested that companies take the initiative to empower their employees to improve the work environment.

Keywords: *emotional competence, organizational behavior, social skills, emotional intelligence, motivation.*

Recibido: 24 de marzo de 2015

Aceptado: 31 de agosto de 2015

1 Técnica en Gestión Empresarial. Psicóloga Organizacional mención Psicología Infantil
allysoncalim@hotmail.com

2 Decano de la Facultad de Estudios Internacionales. Universidad Espíritu Santo Guayaquil, Ecuador. isfierro@uees.edu.ec

3 Docente de la Facultad de Estudios Internacionales. Universidad Espíritu Santo Guayaquil, Ecuador. carlossempertegui@uees.edu.ec

I. INTRODUCCIÓN

Stortoni (2009) en el artículo titulado “Creatividad innata y cognitiva”, analiza el vínculo que existe entre la inteligencia y la creatividad, señalando que la inteligencia es innata [1]. Este era un fenómeno rígido e innato, que no podía desarrollarse y de la que solo unos pocos gozaban.

Centrada apenas en el aspecto intelectual del desarrollo humano, vaticinaba su éxito mediante sus capacidades de raciocinio, sin tomar en cuenta que éste no es una máquina que posee otros componentes tanto o más determinantes en su vida cotidiana.

A continuación se analizará que se ha dado un cambio en la idea preconcebida de lo que es la inteligencia, ya que siendo una habilidad, es posible desarrollarla y no es necesariamente innata; por otra parte, el componente intelectual deja de ser lo único y primordial, dando paso a otras formas en las que poner en práctica la inteligencia. Varios autores han formulado propuestas desde los años 20 hasta nuestros días.

Por otra parte, se mencionarán conceptos como son las competencias emocionales y las habilidades sociales, indispensables para el desarrollo de la inteligencia emocional, que recurre de guía en nuestros comportamientos y en la visión de la evolución. El comportamiento organizacional también será tratado, considerando los constructos mencionados anteriormente, ya que constituye la aplicación asertiva de los mismos, favoreciendo la gestión en la organización. Por último, se investigará el ámbito de la motivación, de dónde parte y hacia dónde puede conducir, si es utilizada adecuadamente.

II. DESARROLLO

Para inicios del siglo XX, se introduce una modificación en la concepción tradicional de inteligencia, tal vez sin la intención de modificar esquemas, pero de suma importancia hasta la actualidad. Thorndike, referido por Molero, Saiz y Martínez (1998) muestra a la inteligencia como un conjunto de habilidades, del que se extraen tres ramas: la inteligencia mecánica, hace referencia a la habilidad para manipular objetos; la inteligencia abstracta, que abarca el campo de las ideas y los símbolos; y, la inteligencia social, entendida como la habilidad para manejar a mujeres y hombres, para actuar sabiamente en las relaciones humanas.

Sin embargo, en los años posteriores, los conductistas es decir los estudiosos de conductas que se pueden observar y medir (Good y Brophy, 1990) limitan

nuevamente el concepto de inteligencia al considerarla simplemente como una asociación entre estímulo y respuesta. (Gurthie, 1935, Thorndike, 1931, Watson, 1930), señalan, de acuerdo a lo referido por (Molero, Saiz y Esteban, 1998) [2], que se debe a un proceso de conexiones, por lo tanto a mayor cantidad de conexiones o asociaciones, mayor inteligencia.

En los test de medición de inteligencia que se desarrollaron en los años 40, se incluyeron escalas para aquellos aspectos no intelectuales que posee la inteligencia general. Se sostuvo además, que el pensamiento emocional es parte integral del pensamiento lógico (La Catarina, s/f) [3].

Jean Piaget, investigador en el campo de la inteligencia, en su artículo escrito de 1954 bajo el título “Inteligencia y afectividad”, traza una estrecha relación entre la razón y los afectos, cuando menciona que la cognición permite al ser humano aprender del ambiente y determina los actos a realizar. En la realización de los actos es en donde entran las emociones (Piaget, 2001) [4].

Las emociones no están en oposición a la inteligencia, resultan ser una forma de inteligencia más elevada. Se considera a la inteligencia como un proceso adaptativo, es la capacidad para enfrentarnos y resolver los problemas que se presenta el medio en el que nos desarrollamos [3].

El Dr. Howard Gardner, de la Universidad de Harvard, plantea en su libro “Frames of Mind”, que los seres humanos contamos con siete tipos de inteligencia, llamadas inteligencias múltiples, es decir, que cada persona desarrolla un tipo de inteligencia más que la otra. Esto básicamente influye en el desarrollo de sus competencias.

Los 7 tipos de inteligencias son:

- A. Inteligencia Lingüística: Capacidad verbal.
- B. Inteligencia Lógica: Desarrollo de pensamiento abstracto, con la precisión y la organización a través de pautas o secuencias.
- C. Inteligencia Musical: Habilidades musicales y ritmos.
- D. Inteligencia Visual - Espacial: La capacidad para integrar elementos, percibirlos y ordenarlos en el espacio, y poder establecer relaciones de tipo metafórico entre ellos.
- E. Inteligencia Kinestésica: Todo lo relacionado con el movimiento tanto corporal como el de los objetos, y los reflejos.

- F. **Inteligencia Interpersonal:** Se construye a partir de una capacidad nuclear para sentir distinciones entre los demás: en particular, contrastes en sus estados de ánimo, temperamentos, motivaciones e intenciones. En formas más avanzadas, esta inteligencia permite a un adulto hábil leer las intenciones y deseos de los demás, aunque se hayan ocultado.
- G. **Inteligencia Intrapersonal:** Es el conocimiento de los aspectos internos de una persona: el acceso a la propia vida emocional, a la propia gama de sentimientos, la capacidad de efectuar discriminaciones entre las emociones y finalmente ponerles un nombre y recurrir a ellas como un medio de interpretar y orientar la propia conducta (Gardner, 1983) [5].

El término inteligencia emocional fue usado la primera vez en la década de los 90 por Peter Salovey de la Universidad de Harvard y John Mayer de la Universidad de New Hampshire, ambos psicólogos y se empleó para descubrir las cualidades emocionales que parecían tener importancia para el éxito. Posteriormente se empezó a introducir un nuevo término, cociente emocional, por lo tanto se define a 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 presiones de su entorno. Estas capacidades se dividen en cinco grupos generales: capacidades intrapersonales, habilidades interpersonales, adaptabilidad, estrategias para el manejo de estrés y factores motivacionales y anímicos (López Calle, 2010) [6].

Daniel Goleman en su libro "Inteligencia Emocional", propone que para ser emocionalmente inteligentes se debe, en primer lugar, tener conciencia de la emoción sentida en el momento que ocurre, analizarla y expresarla de forma adecuada, y encaminarla hacia la consecución de un objetivo. También es importante saber reconocer las emociones en los demás, es decir ser empáticos, y de esta manera establecer relaciones interpersonales que sean saludables. La inteligencia emocional es, como lo dice el término, el uso inteligente de nuestras emociones, a manera de guía para nuestro comportamiento, lo que permitirá asegurar un camino de éxitos, debido a que la parte intelectual resulta no ser suficiente (Goleman, 1996) [7].

Cooper y Sawaf, en su libro "La Inteligencia Emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones", la definen como la capacidad de sentir, entender y aplicar

eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana (Cooper & Sawaf, 1998) [8].

Actualmente, existen diversos modelos sobre la inteligencia emocional y a partir de los cuales se han ido estableciendo instrumentos de medición. Ciertos modelos sugieren que las habilidades mentales, haciendo uso de la información generada por las emociones, ayudan a mejorar los procesos de cognición. Otros autores mencionan que las habilidades mentales están combinadas con rasgos de personalidad, por lo tanto éstas son difícilmente modificables (Fernández-Berrocal, 2010) [9].

Ya que se ha determinado cuales han sido las aportaciones en el campo de la inteligencia emocional, se procederá a exponer las postulaciones realizadas sobre las competencias emocionales.

Décadas atrás, cuando se discutía de competencias, apenas se lo entendía como algo propio del ámbito profesional, por lo que en ocasiones se le asignaba términos como cualificación, capacitación, suficiencia, entre otros. La competencia implica un saber hacer, pero que, para que resulte, debemos querer y poder hacer. Por lo tanto, si aplicamos esta definición al ámbito emocional, sería un saber qué hacer con las emociones que sentimos (Bizquerra, 2014) [10].

Las cinco dimensiones que abarcan las competencias emocionales son: cooperación, asertividad, responsabilidad, empatía y autocontrol [11].

Se han dividido en dos grupos: competencias personales y competencias sociales. A su vez, hace una subdivisión de las mismas: autoconciencia, autorregulación y motivación en las primeras; y, empatía y habilidades sociales en las segundas (López Calle, 2010) [6].

Se considera que están ligadas con el contexto cultural, que poseen factores sociales, ya que pueden ser aprendidas y utilizadas en nuestras relaciones con los demás, permitiéndonos expresar nuestras emociones de manera adecuada y reconocerlas en otros y además nos ayudan en la consecución de objetivos que nos determinemos.

Bizquerra (2003), referido por Bizquerra (2014), en su organización llamada Grup de Recerca en Orientació Psicopedagògica (GROP), hace una categorización de las competencias, las mismas que serán mencionadas a breves rasgos:

1. **Conciencia emocional.** Saber reconocer e interpretar las emociones en uno mismo y en los demás, de

- acuerdo al momento y el lugar en el que se desarrollan.
2. Regulación emocional. Capacidad para responder y expresar apropiadamente las emociones sentidas, establecer la relación que existe entre la emoción-cognición-comportamiento.
 3. Autonomía emocional. Se trata de la responsabilidad que tenemos en nuestro propio sentir, a manera de *insight*, reflexionar sobre nosotros mismos, dándonos el valor que nos corresponde y llevándonos a los logros deseados.
 4. Competencia social. Implica nuestras relaciones con los otros. Ser respetuosos y asertivos, de manera que podamos manejar no solo nuestras emociones sino también sepamos qué hacer con las de los demás, con el propósito de mejorar la convivencia y de encontrar soluciones a las diferencias que pueden aparecer.
 5. Competencias para la vida y el bienestar. Esta parte podría catalogarse como un resultado de los apartados anteriores, ya que aplicándolos de manera correcta, lograremos desarrollarnos mejor y afrontar exitosamente los desafíos que se nos presenten (Bizquerra, 2014) [12]. Como se puede observar, las competencias no deben ser solo analizadas como la capacidad que tenemos para hacer algo en especial, sino, como el saber hacer independientemente de lo que hagamos, saber vivir y relacionarnos, saber aprender y desarrollarnos como personas, actuando de forma reflexiva y acertadamente [...]. Son habilidades que pueden ser aprendidas y desarrolladas, la persona aprende del medio y de ahí la importancia de su interacción, tal como lo expresan Bizquerra y Pérez (2007) [13].

Por lo mencionado anteriormente, las habilidades sociales también constituyen un factor importante, ya que nos permiten adecuar nuestra conducta a las situaciones que enfrentamos diariamente, y es lo que se señalará a continuación.

La primera definición de un concepto sobre las habilidades sociales se introdujo en 1966 con el término de conducta asertiva, que fue muy bien recibido en su época y utilizado por varios años. Básicamente se trataba del manejo de las relaciones interpersonales en las que no se producía ansiedad.

Con el tiempo el término fue desgastándose y aparecieron nuevas definiciones sobre este constructor. Una de aquellas definiciones fue que habilidad social es la capacidad de interpretar un rol en el medio en el que

nos desenvolvemos, nuestra conducta es la que se espera que sea en un contexto dado (Ovejero Bernal, 2002) [14].

Habilidad social se entiende por un acto interactivo, en el cual el individuo es capaz de percibir, analizar y responder ante los estímulos que provienen del comportamiento de los demás (Ovejero Bernal, s/f) [15].

Las habilidades sociales son aquellas conductas que el individuo muestra en un contexto interpersonal, expresando sus pensamientos, deseos y emociones de manera apropiada, respetando asimismo la expresión de los otros, lo que le permite resolver dificultades y aminorar la posibilidad de problemas en futuro (Van-der Hofstadt Román, 2005) [16].

Podemos señalar además algunas características de las habilidades sociales como son: heterogeneidad, diversidad de comportamientos en distintas etapas evolutivas; naturaleza interactiva del comportamiento social, implica la participación de dos o más personas, por lo que respeta una secuencia y es integrada; y, especificidad situacional del comportamiento social, se debe tener en consideración el escenario en el que se desenvuelve. Con respecto de este último punto, autores como Van-der Hofstadt Román aclaran que independientemente del contexto en el que se produzca, la habilidad social se puede mostrar en nuestra conducta cuando ésta permite lograr objetivos planteados, mejora las interacciones entre personas y fortalece la autoestima de las personas (Van-der Hofstadt Román, 2005) [16].

Se menciona además que son aquellos comportamientos presentes en el ser humano que facilitan y hacen efectiva la interacción con los demás. Se van aprendiendo y moldeando de modo vivencial, es decir que se nutre con cada experiencia en la que interviene el sujeto. Como son aprendidas suponen los autores que es modificable (Betini & Contini, 2011) [17].

Concluida la exposición del tema de habilidades sociales, se mostrará los aportes realizados por varios autores sobre lo que han determinado como comportamiento organizacional.

El comportamiento organizacional se refiere al comportamiento que tienen las personas al realizar sus trabajos. Es una herramienta humana, aplicable a todas las personas en cualquier tipo de organización (Bauzá Vásquez, Ben Ruiz; Calvo Mata y Cruz Santiago, 2009) [18].

Stephen Robbins describe el comportamiento organizacional como un campo de investigación en el que se estudia a individuos y grupos, dentro de la esfera de las

organizaciones a fin de que se obtengan conocimientos aplicables a la mejora de las mismas (Robbins, 2004) [19].

El comportamiento organizacional es el estudio y aplicación del conocimiento que se adquiere a través de la observación y análisis del comportamiento de las personas, individualmente y en grupo. Se hace uso de esta información para hacerlas más efectivas en el desempeño de sus funciones y motivarlas a trazar y alcanzar metas (Robbins, 2004) [19].

Una variable efectiva en el actuar organizacional lo constituye la ética. Entre los años 1979 y 1986, se desarrolló un modelo para la toma de decisiones éticas, basado en la formulación de la Teoría de desarrollo moral cognitivo de Kohlberg (1976,1984), el cual mide las etapas de dicho desarrollo: 1) reconocimiento del conflicto moral, 2) reflexión usando el razonamiento moral, 3) decisión de actuar de acuerdo con la reflexión moral y 4) comportamiento ético. La intensidad moral, es determinante en el comportamiento de las personas, define los actos a realizar. A este constructo se le han otorgado seis dimensiones, que son:

1. Magnitud de las consecuencias. Suma de los beneficios o daños que una determinada acción moral puede provocar.
2. Consenso social. Determina lo que socialmente se considera adecuado o inadecuado.
3. Probabilidad de efecto. Probabilidad de que ocurra la acción y sus consecuencias.
4. Inmediatez temporal. El tiempo que transcurre entre el acto y el efecto.
5. Proximidad personal. La relación que se tiene con las personas a quienes afectará la acción.
6. Concentración de efectos. Establece el número de sujetos que se verán afectados.

Por lo tanto, mientras más alta sea la intensidad moral, más frecuentemente se verán expresados los comportamientos éticos. Se considera además que otro factor relevante es la responsabilidad, y en el caso del desarrollo de las competencias para el comportamiento ético gerencial, se refiere a la responsabilidad integral, siendo ésta la base del mencionado comportamiento y, a la vez, se sostiene en principios básicos, como son: la conocida regla de oro: haz a los demás lo que quisieras que hagan contigo; o el principio de que no todo lo que se puede hacer se debe hacer.

Un papel de suma importancia en el comportamiento organizacional lo constituye la correcta aplicación de la motivación en las personas. Y es lo que se mencionará a continuación.

Etimológicamente, motivación es el resultado de la combinación de motus (en latín, movido) y motio (en latín, movimiento), por lo que su definición sería que es el impulso que lleva al individuo a ser persistente en determinada conducta que le permita la consecución de un objetivo.

En términos generales la motivación es la que te mueve a hacer determinada cosa, a persistir en dicha acción para obtener aquello que deseamos, la voluntad para actuar.

Se considera como motivación el estimular a alguien para que realice determinada actividad a fin de que satisfaga sus necesidades y logre los objetivos que se han planteado (Camacaro, s/f) [20].

Existen tres sistemas motivacionales sobre los que gira el comportamiento humano. Uno de ellos es el de logros como motivación, en esta parte se expone, que las personas se sienten más motivadas cuando desempeñan cargos o hacen trabajos en los que saben que las probabilidades de mejorar son reales. Se sienten bien cada vez que obtienen un resultado positivo y que aprenden de eso. Otro de los sistemas es el de poder como motivación, el obtener y mantener prestigio y reputación es un aliciente en el comportamiento de los seres humanos. Finalmente, está la pertenencia como motivación, no se tienen datos específicos sobre este campo, sin embargo se conoce que existe en el ser humano una necesidad de estar en grupo, de pertenecer (Alles, 2009) [21].

En el campo de los recursos humanos, se refiere a los valores que promuevan un alto rendimiento en la organización. Es lo que resulta de la interacción del individuo con el medio que lo rodea (Camacaro, s/f) [20].

Por otra parte, es importante determinar de qué maneras se puede motivar a las personas, Stephen Robbins en su libro "Comportamiento Organizacional", menciona que la motivación no solo se consigue a base de remuneraciones económicas, sino más bien, llegando a las personas por su lado emocional, con el reconocimiento de sus logros y el apoyo constante para desarrollar cualquier tipo de actividad. Menciona además, que darles una continua educación es también una forma de motivarlos, el ayudarlos a superarse como personas y como profesionales (Robbins, 2004) [19].

III. CONCLUSIONES

En el mundo organizacional no es suficiente con tener aptitudes intelectuales para alcanzar el éxito de una empresa. Como se ha podido señalar, los estudios indican que para hacer algo, hay que no sólo saber lo que se tiene que hacer, hay que querer hacerlo y hacerlo bien. Esto no se consigue a base de trabajos individuales o de aferrarse a un determinado camino, se consigue con la colaboración de todas las personas involucradas en la consecución de la meta. Cada uno aporta con un valor determinante en la formación de una estructura sólida, que promueva la superación y el compromiso.

La inteligencia emocional resulta ser un constructo invaluable, debido a que el conocimiento de las emociones y dejarse guiar por ellas con responsabilidad, permite exaltar las relaciones con los demás, que se ligan las habilidades individuales formando un complemento, y por ende el conocimiento intelectual sea expresado y aplicado correctamente.

En cuanto a los líderes de las organizaciones, sobre ellos recae una gran responsabilidad, puesto que son el ejemplo a seguir de sus colaboradores y la forma en la que ellos comuniquen al personal cuales son los objetivos y necesidades que requiere la empresa, será de vital importancia para el cumplimiento de las obligaciones de los mismos. Si los empleados no se sienten identificados con sus superiores o no encuentran una afinidad, pues la relación está destinada al fracaso, y por lo tanto la empresa corre el riesgo de oscilar. Pero si, por el contrario, observan a un líder que se compromete, que se esfuerza y se dedica en sus labores, se sentirán motivados a hacer lo mismo, a querer abarcar un mismo objetivo, conscientes de que son reconocidos en sus victorias, jamás señalados por sus errores, y que son apoyados a mejorar continuamente.

Estos son los puntos sobre los que una empresa con una cultura organizacional bien desarrollada trabaja, siendo transparente y honesta con su personal, creando un ambiente de superación para todos, en el que se puedan expresar ideas que sean bien recibidas y analizadas para poder ser puestas en práctica, donde no sólo algunos sean los importantes y que el resto deba seguir.

Lo expuesto anteriormente hace referencia a la importancia de la correcta actuación de cada uno de los integrantes de la organización, debido a que se fortalecen mutuamente, como individuos y como grupo, provocando resultados favorables que impulsen el éxito en la empresa.

IV. REFERENCIAS

- [1] Stortoni, M. (2009). Creatividad innata y cognitiva. Consultado en: <http://www.dircomsocial.com/profiles/blogs/creatividad-innata-y-cognitiva>
- [2] Molero Moreno, C; Sáiz Vicente, E. y Esteban Martínez, C. (1998). Revisión histórica del concepto de inteligencia: una aproximación a la inteligencia emocional. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 30(1), 11-30. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/805/80530101.pdf>
- [3] La Catarina. (s/f). *Universidad de Las Américas Puebla*. (M. Villacís Decena, Ed.) Recuperado de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/barrera_r_sp/capitulo2.pdf
- [4] Piaget, J. (2001). *Inteligencia y afectividad*. París: Aique.
- [5] Gardner, H. (1983). *Frames of Mind. The Theory of Multiple Intelligences*. Cambridge: Basic Books.
- [6] López Calle, C. (2010). *El desarrollo de las competencias socioemocivas en adolescentes de bachillerato*. Tesis Maestría en Educación y Desarrollo del Pensamiento. Universidad de Cuenca. Recuperado de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/2818/1/tm4408.pdf>
- [7] Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. España: Kairós.
- [8] Cooper, R. y Sawaf, A. (1998). *La Inteligencia Emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Bogotá: Norma S.A.
- [9] Fernández-Berrocal P. (2010). Inteligencia emocional para médicos del siglo XXI. *El Médico*. 1112, 22-25. Recuperado de http://www.academia.edu/4695342/Fernandez-Berrocal_P._2010_._.Inteligencia_Emocional_para_medicos_del_siglo_XXI
- [10] Bizquerra, R. (2014). *Competencias emocionales*. Grup de Recerca en Orientació Psicopedagògica. Recuperado de <http://www.rafaelbisquerra.com/es/competencias-emocionales.html>
- [11] Eumed.net. (s/f). *Eumed.net Enciclopedia virtual*. Recuperado el 4 de agosto de 2014, de http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lbs/que_es_competencia_emocional.html
- [12] Bizquerra, R. (2014). *Grup de Recerca en Orientació Psicopedagògica*. Recuperado el 4 de agosto de 2014, de <http://www.rafaelbisquerra.com/es/competencias-emocionales.html>
- [13] Bizquerra Alzina, R., y Pérez Escoda, N. (2007). *Las competencias emocionales*. *Educacion XXI*.

- 10, 61-82. Recuperado de <http://www.ub.edu/grop/catala/wp-content/uploads/2014/03/Las-competencias-emocionales.pdf>
- [14] Ovejero Bernal, A. (2002). *Psicología Social Postmoderna Emancipadora: Entre la Psicología Crítica y el Postmodernismo*. Van-der Hofstadt Román, C. J.
- [15] Ovejero Bernal, A. (s/f). *Psicología Social y Salud*. España: Servicio de publicaciones Universidad de Oviedo. Recuperado de <http://books.google.com.ec/books?id=PHx9Aiak2x4C&pg=PA3&lpg=PA3&dq=ovejero+bernal+psicologia+socia+y+salud&source=bl&ots=wj-xMOu8&sig=PzyhidM1zh3b9EC3NWvw4amODuo&hl=es-419&sa=X&ei=aXsIVPjfAofCg-gTl-4KYBA&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=ovejero%20bernal%20ps>
- [16] Van-der Hofstadt Román, C. J. (2005). *El libro de las Habilidades de Comunicación*. España: Ediciones Díaz de Santos S.A. Recuperado de <http://books.google.com.ec/books?id=7ldQbFzhRBkC&printsec=frontcover&dq=van-der+hofstadt+el+libro+de+las+habilidades&hl=es-419&sa=X&ei=xnwI-VIzHF Mi4ggSTs4HQCA&ved=0CBwQ6AEwAA#v=onepage&q=van-der%20hofstadt%20el%20libro%20de%20las%20habilidades&f=false>
- [17] Betini Lecunza, A., y Contini de Gonzalez, N. (2011). Las habilidades sociales en niños y adolescentes. Su importancia en la prevención de trastornos psicopatológicos. *Fundamentos en Humanidades*. XII (23), 159-182. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18424417009>
- [18] BauzáVásquez, E.; BenRuiz, M.; CalvoMata, M. y Cruz Santiago, Y. (2009). Caracterización gnoseológica sobre el comportamiento organizacional y la satisfacción laboral. *Contribuciones a la Economía*. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2009a/rvsm.htm>
- [19] Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México.
- [20] Camacaro, P. (s/f). La motivación. Galeon.com hispavista. Recuperado de <http://pedrocamacaro.galeon.com/>
- [21] Alles, M. (2009). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.