



**LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL DESEMPEÑO DEL
GERENTE DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: UN ENFOQUE
DESDE LA TRANSCOMPLEJIDAD**
**EMOTIONAL INTELLIGENCE IN THE PERFORMANCE OF THE PUBLIC
ADMINISTRATION MANAGER: AN APPROACH FROM TRANSCOMPLEXITY**

Por: **María Puma**
(marypuma2@gmail.com)

Recepción: 20/02/2025.

Aprobado: 13/06/2025.

RESUMEN

La presente investigación se centra en la importancia de la inteligencia emocional (IE) en el desempeño del gerente de la administración pública. Se analiza cómo la IE influye en la toma de decisiones, la gestión de emociones y el liderazgo en el contexto de la gestión pública. Se argumenta que la inteligencia emocional es fundamental para el éxito en la gestión de la transformación y la innovación en las organizaciones, ya que permite a los líderes comprender mejor las necesidades y situaciones emocionales de sus equipos y clientes. La investigación también destaca la importancia de la empatía y la comprensión en la inteligencia emocional para construir relaciones más sólidas y mejorar la convivencia y la gobernabilidad.

Palabras Clave: Gerencia; inteligencia emocional; desempeño; administración pública; transcomplejidad.

ABSTRACT

This research focuses on the importance of emotional intelligence (EI) in the performance of public administration managers. It analyzes how EI influences decision making, emotion management and leadership in the context of public management. It is argued that emotional intelligence is fundamental to success in managing transformation and innovation in organizations, as it allows leaders to better understand the emotional needs and situations of their teams and customers. The research also highlights the importance of empathy and understanding in emotional intelligence to build stronger relationships and improve coexistence and governance.

Keywords: Management; emotional intelligence; performance; public administration; transcomplexity.



INTRODUCCIÓN

Toda acción humana es un hecho cultural, que define nuestro modo de vida y se expresa en conductas que pueden o no ser modificadas de acuerdo con nuestros deseos, gustos o preferencias; cuando asumimos responsabilidades para dirigir o actuar en el manejo de los asuntos públicos lo hacemos para cumplir unos lineamientos que enmarcan la labor a desarrollar, estos lineamientos profesionales del gerente están regidos por leyes y normas que de ser cumplidas minimizarían las problemáticas que se pueden presentar en los escenarios reales de su influencia y su interrelación con los actores que hacen vida activa directamente en la gestión humana.

Lograr que los gerentes actúen en el cumplimiento de estas normas se ha hecho bastante difícil; ya que deben comprometerse y alinearse con los fines y propósitos políticos o de quien le asigna el cargo, situación está que se evidencia en todas las áreas de la administración pública, generando una práctica alejada de los propósitos que operan desde paradigmas conductuales que niegan el fundamento de la conciencia humana y el trato positivo de los recursos humanos, afirmándose en un modo específico.

No podemos olvidar un factor importante y que marca el comportamiento del individuo, en este caso del gerente como son las emociones, donde Maturana (1996), expresa que “El emocionar y las emociones son ámbitos que no se pueden desprender de la realidad propiamente humana: “Todo el vivir animal, en general, y el vivir humano en particular, ocurre desde las emociones y constituyen el fundamento de todo lo que hacemos, incluso el razonar” (p. 91). Maturana (1996), Recalca que “somos seres emocionales, ese es nuestro origen, y es a partir de la llegada del lenguaje que pasamos a ser seres racionales” (p. 71).

Y es que hasta hace poco la emocionalidad no formaba parte de los elementos que integraban una organización y por ende al gerente. Por tal motivo no se consideraba el momento de analizarla como un todo incluyendo los actores que intervienen en ella de manera individual o colectiva, tomando como base lo expuesto por el norteamericano



Ciencias Sociales **equidad**



Goleman (2007), creador de la teoría de la Inteligencia Emocional, afirma que el “coeficiente Emocional” es más importante que el conocido coeficiente intelectual, pero pocos se atreven a declarar que la emocionalidad del ser humano tiene claro dominio sobre la racionalidad que siempre se ha caracterizado en poseer las personas en diferentes profesiones” (p. 13).

Se diría que las decisiones que toman los gerentes en una organización están dentro de esquemas emocionales y no predominantemente racionales. Tal como dice Maturana (1996): “Todo sistema racional tiene un origen emocional, ya que los razonamientos lógicos aceptados nacen de los deseos, gustos y preferencias de cada persona” y alega “La existencia de emociones no requiere el lenguaje, y es propia de todos los seres vivos” (p. 129).

En la historia evolutiva de los seres vivos aparece primero el emocionar, luego el razonar, es la emoción lo que da a la conducta, en cada instante, su carácter como una acción. Maturana (1996), manifiesta que “La emoción define a la acción [...] el observador ve la emoción del otro al atender a su dinámica corporal [...] en el cómo vive. Las emociones ocurren en la relación...Las emociones no se expresan, se viven (p. 124). Un ejemplo que permite entender la naturaleza de las emociones es la metáfora que relaciona las emociones con la caja de cambios de un auto Maturana (1991). “El auto cuando está en primera tiene una dinámica (emociones a) muy diferente a si se encuentra en cuarta (emociones b). El estar en una emoción implica hacer posibles y no posibles en ese estado, es como si abriera o cerrara las posibilidades para determinadas acciones” (p. 254).

De esta forma en cualquier ámbito gerencial de administración y organización empresarial se destaca un elemento moderno que ha dado mucho de qué hablar como lo es La Inteligencia Emocional, el cual según Goleman (2005), es “...la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivar y de manejar adecuadamente las relaciones”.

Este autor, ha logrado que con el correr de los años, que su máxima, se haya ido popularizando y abarcando el mundo de la gerencia empresarial; anunciando cuando nos



referimos a la IE (inteligencia emocional) estamos hablando de la capacidad de apreciar lo importante de las emociones, tanto de las propias como la de terceros. Las emociones influyen en nuestro día a día de un modo crucial y afectan nuestra lógica al momento de las tomas de decisiones.

Es importante considerar lo dicho por Goleman (2007), donde apunta que un control adecuado de las relaciones interpersonales y laborales se basa en dos aspectos: el autocontrol y la empatía, haciendo referencia a una cualidad muy imprescindible para el desarrollo de las personas, agrega que el gerente requiere tener confianza, intencionalidad, autocontrol, relación, capacidad de comunicación y cooperación; todos estos elementos se deben trabajar dentro de la alta gerencia.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se basa en un enfoque cualitativo y utiliza una metodología analítica y sintética para describir y analizar las causas y efectos de la IE en el desempeño del gerente de la administración pública. Se utilizan fuentes primarias y secundarias, incluyendo artículos de revistas especializadas y estudios recientes sobre la IE y su relación con el liderazgo y la gestión pública.

A medida que las organizaciones cambian y evolucionan, sus líderes se ven en la necesidad de gestionar el impacto de estos cambios sobre los sistemas de valores y creencias de la propia organización y de los individuos que la componen, es decir, se dan dos aspectos que son propios del manejo de situaciones de cambio y transición: uno, es percibir el cambio y, el otro, es gestionarlo. Significa que los gerentes de la administración pública deben poseer habilidades de liderazgo para estimular ese cambio y de esta forma asegurarse de que se genera en el ambiente adecuado. Es indudable que la motivación en este aspecto juega un papel fundamental, ya que los individuos cuando se sienten motivados desean alcanzar un resultado diferente en su ambiente laboral que les permita un acertado éxito profesional



Ciencias Sociales **equidad**



Esto quiere decir que cada aptitud emocional interactúa con las otras, la tarea del líder requiere de una amplia variedad de habilidades personales para poder participar y actuar con elementos propios de la inteligencia emocional, en otras palabras, el gerente o administrador de las empresas públicas, deben conocer estos elementos para poder dirigir de la manera más adecuada posible la gestión humana de los entes públicos del estado.

Otro punto importante que hay que considerar es el manejo de conflictos, según Flores (2012), Las personas dotadas de esta aptitud manejan con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles, detectan los potenciales conflictos colocando al descubierto los desacuerdos y ayudándolos a reducirlos, motivando al debate y la discusión franca”.

Teniendo en cuenta todas estas cualidades, es necesario considerar que las empresas en el momento de seleccionar su personal, se enfocan en el desempeño de los candidatos en situaciones de estrés y exigencias, para evaluar como manejarían su capacidad de administración de emociones.

Esto permitiría que las organizaciones privadas y públicas no se centraran solamente en la búsqueda del personal que este calificado intelectualmente para desarrollar una tarea específica. Sino que también, valoraran por sobre todas las cosas su forma de adaptación, resolución y capacidad de comunicación.

En definitiva, para lograr un desenvolvimiento efectivo y una interrelación personal es importante poder conocerse a uno mismo, ser consciente de nuestros sentimientos y emociones, permitirá una pauta de como repercuten el manejo propio y del personal a su cargo en el área gerencial y la cotidianeidad empresarial permitiendo trabajar el lado racional y emocional. Todo esto facilita un manejo acertado de los pensamientos errados que en ocasiones llevan a tomar decisiones bajo emociones negativas.

Saber controlarse uno mismo, cuestionar y controlar los pensamientos negativos, llevarán a poder construir sentimientos productivos que permitan alejarse del estrés. Hoy en día las personas y muy especialmente los gerentes, se ven envueltos en horarios de trabajo



Ciencias Sociales **equidad**



muy rígidos, cargados de tareas, responsabilidades múltiples y funciones que de alguna manera van socavando las buenas relaciones humanas.

En consecuencia, el punto más elemental e importante es la empatía, conectar con el otro, escuchar y reconocer todas las necesidades que pudiera tener el equipo de trabajo, es elemental para poder llevar a cabo los procesos internos.

De esta forma se podrá lograr que los trabajadores se sientan parte activa del proceso y los motive a participar de manera activa de las grandes responsabilidades; es así que la Inteligencia Emocional, no se limita a la vida privada de las personas, sino que se puede aplicar también en la vida profesional, buscando optimizar el desempeño laboral tanto de los gerentes como los que están bajo su responsabilidad, haciendo un clima eficiente y eficaz. La inteligencia emocional se refiere a la capacidad de una persona para utilizar la emoción de manera proactiva, tanto sus propias emociones como las de los demás a su alrededor, y tanto a nivel consciente como subconsciente, como una herramienta para mejorar el razonamiento y la toma de decisiones.

Para Goleman, (2007), la importancia de las habilidades no técnicas en el lugar de trabajo, conectando las cualidades de la inteligencia emocional directamente con el liderazgo y argumentando que el éxito en esto no depende exclusivamente de las cualidades más tradicionales de competencias prácticas e intelectuales.

Goleman hace ver que no es que las habilidades intelectuales y técnicas sean irrelevantes. Ellas son importantes, pero sobre todo como capacidades de umbral, es decir, que son los requisitos de nivel de entrada para los cargos ejecutivos, demostrando que la inteligencia emocional es la condición ‘sine qua non’ del liderazgo. Sin ella, una persona puede tener la mejor formación en el mundo, una mente incisiva y analítica, y una fuente inagotable de ideas inteligentes, pero aun así no será un gran líder”. Goleman identifica cinco aspectos principales de la inteligencia emocional: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidad social.



Ciencias Sociales **equidad**



Goleman (2005), señala también que, debido a que la habilidad social se basa en relaciones positivas, los líderes más exitosos pueden "parecer no estar trabajando cuando están en el trabajo" y, por tanto, la habilidad social puede ser el área más difícil de cuantificar. Goleman reconoce, de hecho, que la inteligencia emocional en general no siempre es propicia para la medición. Tomar riesgos inteligentes, buenas decisiones y mostrar iniciativa son las conductas ejemplificadas por los líderes más exitosos y emprendedores. Los principios de la autoconciencia, la autorregulación, la motivación, la empatía y habilidades sociales permiten la claridad y la capacidad para llevar a cabo estos comportamientos, especialmente en las industrias vulnerables sin fines de lucro, donde son cada vez más críticos para la estrategia organizacional.

Es necesario que el gerente maneje su inteligencia emocional en el ambiente de trabajo, donde lo primero es, descubrir sus capacidades y cualidades de sus trabajadores para estimular el alcance de metas, el secreto está en desencadenar esas capacidades en las personas, a permanecer tranquilos en momentos de estrés, a tomar mejores decisiones, a valorar las capacidades individuales de quienes laboran en su entorno, a no alabar a las personas en grupo, sino a descubrir las fortalezas de cada ser.

Por lo tanto, los individuos al aplicar la inteligencia emocional no solo están beneficiando el campo laboral, como lo personal, ya que se evidencia de forma más clara las necesidades y sentimientos de las personas con la cual laboran, escuchando a sus interlocutores y así lograr que los trabajadores se comprometan con la ejecución de sus funciones. Goleman (2005), agrupa ambos tipos de inteligencia bajo el nombre de inteligencia emocional, la cual es la capacidad de comprender nuestras emociones y las de los demás, la inteligencia emocional determina, por ejemplo, nuestra capacidad de resistencia a la frustración, a la confusión, es decir, a la manera de reaccionar ante la adversidad, es decir que la capacidad de aprendizaje está, por tanto, íntimamente ligada al uso que hagamos de la inteligencia emocional.



Ciencias Sociales **equidad**



En definitiva, un buen manejo de la inteligencia emocional permitirá tomar el mando de los pensamientos, comportamiento y acciones para dirigir con éxito y llegar a ser buenos solucionadores de problemas, no obstante, lo anterior, es difícil de lograr si no nos conocemos a nosotros mismos.

El mismo Goleman (2007), identificó la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo en su artículo de 1998 en la revista Harvard Business Review, ¿Qué hace a un líder? En el artículo, Goleman afirma: “Los líderes más efectivos comparten algo clave: todos tienen un alto grado de lo que se conoce como inteligencia emocional. No es que el coeficiente intelectual y las habilidades técnicas sean irrelevantes; son importantes, pero como los requisitos básicos para puestos ejecutivos.

Por tanto, el perfil ético de los encargados de la gerencia, debe basarse fundamentalmente en principios morales y espirituales, apegado de sentimientos a fin de garantizar la sana convivencia organizacional, la seguridad social y el cumplimiento de las líneas estratégicas de la organización, actuando desde una conducta moral y ética de entendimiento y consenso sobre la base de una filosofía normativa y práctica.

El ser humano dentro de la organización ha definido perfiles de conducta conectados con la ética, la moral y las emociones del que ocupa el cargo de gerente y su comportamiento basado en su aprendizaje profesional, de esta forma la teoría Behaviorismo, desarrollada por John B. Watson, citado por Chiavenato (2000), hace posible definir la teoría del comportamiento por el origen anglosajón del vocablo “Behavior” que significa comportamiento. Como una corriente o escuela científica, originaria de los Estados Unidos de América y luego difundida en toda Europa y sus seguidores de esta corriente o escuela científica, afirman que la psicología es la apropiada para acoger la ciencia del comportamiento y por ende todos sus aspectos

Obviamente que los que se oponen a la psicología como ciencia no determinan la conducta como objeto de estudio de la psicología, lo que convierte al tema en un punto de



Ciencias Sociales **equidad**



discusión controversial. En este sentido, se pudiera decir que el behaviorismo es una filosofía de la ciencia, considerando que éste, es un conjunto de ideas sobre el análisis del comportamiento y que muchos Behavioristas lo llaman ciencia del comportamiento, no siendo esta ni el conductismo en sí mismo una ciencia.

El behaviorismo, explica desde las relaciones de las personas que se comportan, las condiciones del entorno y sus consecuencias, es decir, la conducta en su contexto. Los Behavioristas radicales conciben el comportamiento como un fenómeno natural; por tanto, el ser humano es visto como individuo único, cuya justificación científica se da a las concepciones generadas dentro de las estrategias de investigación del análisis de la conducta.

En este sentido, explica Robbins (2004), las relaciones entre los seres humanos y sus entornos comprenden el foco de las descripciones causales, con términos teóricos como la moral y los valores que explican el comportamiento a lo largo del tiempo, sin necesidad de vínculos mecánicos entre eventos funcionalmente dependientes.

De esta manera los modelos axiológicos como la ética y la moral constituyen parte de la base para el éxito en el ejercicio de la gerencia y son utilizados en todos los niveles empresariales ya que forma parte de su creación y consolidación; no puede existir una gerencia sin el reconocimiento de la moral y ética colectiva e individual y los principios no representan un discurso, son una práctica permanente. Así pues, que la gerencia es una doctrina fundada en una serie de valores, una perspectiva política que asume un fuerte compromiso con la construcción de sociedades centradas en la ayuda mutua, en el esfuerzo propio; cuyas acciones y comprensión constituyen la extensión de sus valores y principios.

Es importante considerar la Axiología como componente de la gerencia y de quienes tiene la responsabilidad de manejar empresas como parte del éxito del gerente; no puede existir una entidad cooperativa sin el reconocimiento de la moral y ética colectiva. En este sentido, expresa Robbins (2004), que la responsabilidad social es un concepto ético que responde al bienestar común, esta conclusión se deriva de una argumentación integrada: la



Ciencias Sociales **equidad**



finalidad de la ética es hacer más humano lo humano, y no puede hacerse más humano al ser humano sino en función del ejercicio pleno de sus derechos y dentro del marco de las relaciones con sus semejantes. Además, la ética, sirve para sentirse bien, con las acciones propias y las que se realizan en favor de los demás.

Toda esta generación de nuevos empresarios en su afán de mostrar eficiencias administrativas incurren en graves omisiones cuando se trata de considerar el bienestar de sus trabajadores y usuarios impactadas por la actividad empresarial y cargo significativos en su haber, donde pretenden ignorar los daños generados por sus comportamientos, descuidando los principios y sentimientos, conllevando al fracaso de las metas, permitiendo visualizar de manera automática la carencia de ética en la práctica gerencial moderna.

De esta manera no podemos descartar la axiología y los valores que representan la base de evaluación que los gerentes de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas.

En opinión de Salovey y Mayer (2009), las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la medula de la cultura organizacional. Para Chiavenato (2000), los valores son “los cimientos de cualquier cultura organizacional, define el éxito en términos concretos, para los empleados y establecer normas para la organización (p. 156). Como esencia de la filosofía que la empresa tenga para alcanzar el éxito, los valores y las emociones proporcionan un sentido de dirección común para todos los que conforman el núcleo empresarial y establecer directrices para su compromiso diario. Los valores en opinión de Robbins (2004), “inspiran la razón de ser cada Institución o empresa, las normas vienen hacer el instrumento para el comportamiento de las administraciones privadas o públicas y por ende de las personas” (p.15)

En ese mismo orden, expresan Chiavenato, I. (2009), en su sentido más amplio, la administración pública significa política, sistema político, sistema de gobierno el conjunto



Ciencias Sociales **equidad**



de manifestaciones de conducta humana que determina cómo se distribuye y ejerce la autoridad política y cómo se atienden los intereses

Cada vez que se da un cambio de Gobierno, los jerarcas de turno se presentan con una suerte de desconfianza de lo actuado hasta el momento y, en un afán de dejar “su huella”, en muchas ocasiones desaprovechan los esfuerzos, proyectos e iniciativas que en el pasado han servido de impulsores de un desarrollo nacional y sobre todo de dinamizadores para un engranaje administrativo que en la actualidad notamos que no se puede mover o que se mueve con dificultad, no por el paso de los años, pero sí por la recurrente falta de visión, estrategia y coherencia que han ostentado quienes son nombrados en cargos Gerenciales Públicos.

Es necesario rescatar las cualidades, especialmente, el respeto y las condiciones intelectuales, emocionales y profesionales que ostentan los funcionarios públicos forjados así desde los niveles más operativos y que con base en su esfuerzo, ética y amor por la “cosa pública”, han logrado mantener la dirección de un barco golpeado, pero capaz de repararse. Estos funcionarios dignos de ser nombrados como Gerentes Públicos, bien pueden enarbolar la bandera del desarrollo nacional, de la modernización administrativa y de la búsqueda constante de una mejor calidad de vida para los habitantes del país, en tanto que son agentes catalizadores del cambio y de la transformación a la que se ven expuestas las organizaciones públicas, según los fenómenos y tendencias nacionales e internacionales que los presionan para un mejor desempeño administrativo.

Al mismo tiempo el ser humano dentro de la organización ha definido perfiles de conducta conectados con la ética del que ocupa el cargo de gerente y su comportamiento basado en su principio de enseñanza-aprendizaje.

En este sentido, uno de los aspectos relevantes, explica Chiavenato (2009), es que busca describir y explicar, la interacción de las personas con su entorno, la respuesta del entorno en función de las consecuencias del comportamiento humano y el impacto en la



Ciencias Sociales **equidad**



formación del comportamiento, que genera el entorno, son hechos estudiados que conllevan un cambio en el desenvolvimiento de las personas en todos los ámbitos social, laboral y personal y más aún cuando presentan poder; esto fundamenta la realidad compleja de los trabajadores la cual exhibe una visión del hombre y sus impulsos y emociones abordando temas como superación personal, orden de necesidades, las relaciones organizacionales, las cuales deben ser consideradas en dicha realidad laboral. Y la otra, el comportamiento de las personas en las organizaciones, como entidades globales

Recalca Chiavenato (2009), la corriente Behaviorista de la administración puede resumirse en tres puntos más relevantes: a) Necesidades y motivaciones; b) Control y estilos de dirección y c) Toma de decisiones. La primera a) las necesidades y motivaciones: desde esta perspectiva, el rol que desempeña el individuo en las organizaciones corresponde al eje central de análisis de los teóricos del comportamiento organizacional.

Las condiciones de eficiencia de las organizaciones como base de la búsqueda del desarrollo de la organización, impulsan al administrador a concentrar su esfuerzo en comprender los procesos particulares de conducta individual de las personas. b) Control y estilos de dirección: se evalúa la teoría XY de Douglas McGregor; y en cuyo postulado formula que un buen administrador es aquel que tiene la capacidad de predecir y controlar la conducta de los trabajadores, por lo que considera que la autoridad es el medio fundamental para el control administrativo.

Por otra parte, la Teoría X, que establece que la dirección y el control se ejercen a través de la autoridad y por la otra Teoría Y, debe existir autonomía del trabajador en el logro de los objetivos y éxitos, considerando adecuadas respuestas a la demanda de las necesidades, tanto del trabajador, como de las organizaciones. Por último, la toma de las decisiones es un elemento esencial ya que desde el punto de vista del comportamiento es la forma de reaccionar ante situaciones objetivas de una realidad, siempre que va asistir un proceso de selección particular consciente e inconsciente, sean o no de influencia y autoridad hacia otras



personas, en este caso particular se refiere al hecho de que cuando se toma una decisión particular se renuncia a otras decisiones.

En este sentido Daft (2007), señala en primer término, que el individuo es el componente principal del comportamiento organizacional y como individuo complejo tiene necesidades, impulsos y motivaciones.

Por lo que, según estos autores, la conducta individual contiene tres factores esenciales como: elementos básicos de la conducta individual, el proceso de motivación y el individuo como sistema. Estos elementos básicos de la conducta individual comprenden la naturaleza de los individuos, percepción, actitud, aprendizaje y personalidad. Por otro lado, están los del proceso de motivación como frustración, necesidades y enfoques de motivación, y por último el individuo como sistema, los cuales los constituyen los valores y metas, habilidades, pericia, experiencia, tensión y ajuste.

En segundo término, expone Bravo (2013), las teorías motivacionales de proceso como las teorías de las expectativas, la cual postula que los individuos son seres pensantes y razonables, que abrigan creencias, teniendo esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas.

En este contexto, el comportamiento ético del gerente, debe estar delineado con precisión en la correcta y justa actuación de las personas, aun cuando estos términos “justo y correcto” pueden contradecirse en cualquier situación de un comportamiento específico. Esto puede presentarse en casos donde las órdenes de un directivo van en contra de la ética y el subalterno la cumpla para congraciarse con dicho directivo, justificándose en la expresión “me dijeron que lo hiciera” ó “todo el mundo lo hace”, habría que afirmar que poder es igual a derecho y correspondería a una racionalización. Sin embargo, la previsión y análisis son factores clave en el actuar justo y correcto. Otro conflicto que se evidencia en los cargos gerenciales es la deficiencia del trato hacia las personas, considerándose amos y señores de los cargos menospreciando y socavando la dignidad del ser humano.



Ciencias Sociales **equidad**



La formación ética del líder, en el marco de una dinámica socio-cultural en proceso de transformación, exige avanzar hacia la consolidación de convicciones y compromisos sociales, superando todos los supuestos de una moral meramente regulada, encaminada sólo por normas y reglas. De allí la importancia que le asigna la Deontología de la profesión en el comportamiento ético gerencial, el cual tiene como finalidad, regular las conductas de las profesionales en el ámbito laboral que desempeñen, para que de esta manera se garanticen tanto los valores personales como instrumentales de la organización, a fin de fortalecer el comportamiento ético y la moral de las personas encargadas de la gerencia.

Es comprensible que la ética de los gerentes contempla principios y valores deseables para ser aplicados en la conducta del hombre que desempeña una función gerencial. Se concibe como un área del conocimiento de contenido universal que agrupa principios y valores orientados al espíritu gerencial. Se refiere entonces a los actos humanos realizados por directivos y trabajadores en el desempeño de las funciones laborales que conlleven una relación armónica.

Por lo tanto, cada una de las actuaciones cotidianas representa conflictos de decisión entre lo correcto y lo incorrecto siendo la actuación apegada a la ética una herramienta de autocontrol, interiorizando en el sujeto una transformación en su conducta, con la finalidad de obtener resultados satisfactorios, lo cual es de gran importancia en el comportamiento ético de un gerente.

De allí surge la imperiosa preocupación que profesionales de otras ramas académicas ajenas a la Administración Pública, e incluso personas sin grado académico, arriban a puestos gerenciales en Ministerios, Alcaldías, Organismos adscritos a instituciones públicas descentralizadas, entre otros, situación está que resulta en un claro disparador para la ineficiencia e ineficacia del Sistema Administrativo Público, donde una serie de factores como nepotismo, amiguismo político, compromisos electorales, autoritarismo y hasta humillación encubiertos bajo una facultad legal (discrecionalidad legal para el



Ciencias Sociales **equidad**



nombramiento de jerarcas públicos), se convierten en ancla para que dicho sistema no logre mejores resultados conforme sus objetivos y funciones establecidos por ley. Es reiterativa e imprescindible la capacidad de dirección gerencial que permita a las instituciones públicas articular todo un sistema de gestión administrativa encauzado hacia el cumplimiento de sus obligaciones legales.

Igualmente se presume que las capacidades de dirección o, “el liderazgo”, es innato en las personas y trasciende hasta el plano laboral donde estas capacidades se echan mucho de menos en los cuadros gerenciales públicos, ya que las facultades legales que se han establecido para el nombramiento discrecional de los mismos, sobre todo en la Administración Pública, permite la colocación de personas que no necesariamente ostentan un perfil que los faculten a ejercer cargos públicos de comprobada capacidad.

En dichas instituciones existe un enorme grado de discrecionalidad para el nombramiento de todo tipo de jefaturas, potestad que ostenta en primera instancia el Presidente de la República y continúa con los Ministros. Éstos deciden sobre el nombramiento de quienes conforman la estructura de la Gerencia Pública.

Es así que la problemática administrativa-gerencial y su relación con la base política puede ser mejor entendida cuando se analizan las funciones desempeñadas por el Estado. Los gobiernos procuran asignar a la administración pública funciones, papeles y fuentes de legitimidad, sabiendo que el éxito de una administración realmente democrática depende tanto de la práctica política de esas concepciones como de las formas de gerenciar en la administración de los asuntos públicos.

La ausencia de una práctica de administración democrática basada en la meritocria y profesionalismos de los gerentes que manejan la gestión humana en todas las áreas administrativas tiende a generar incredulidad y desconfianza en la comunidad respecto a la capacidad gubernativa de políticos y burócratas. Ambos, muchas veces, son considerados



como distantes del bien público, plegados a sus propios intereses y administrativamente ineficientes.

DISCUSIÓN Y RESULTADOS

La discusión se centra en la relación entre la IE y el desempeño del gerente de la administración pública. Se argumenta que la IE es fundamental para el éxito en la gestión de la transformación y la innovación en las organizaciones, ya que permite a los líderes comprender mejor las necesidades y situaciones emocionales de sus equipos y clientes. Los resultados indican que la IE es crucial para la toma de decisiones informadas, la gestión de emociones y la construcción de relaciones sólidas en el contexto de la gestión pública.

En consecuencia, las estructuras administrativas del gobierno son vistas como inadecuadas para el logro del interés público, llegando a ser atacadas las propias funciones del gobierno. En muchos países han sido consideradas excesivas, dispendiosas y administradas sin control, dando origen a una vasta corriente de corrupción e inclusive llevándola a un sistema mixto público/privado o hasta el extremo de su privatización.

Por tal razón, paralelamente a las propuestas legales y de modernización administrativa, es preciso recuperar en la población su credulidad en la capacidad administrativa de los gobiernos haciendo mención al equipo gerencial que administra el país y que imperiosamente debe responder al interés público, sin menoscabar al usuario o ciudadano que busca respuestas o necesidades del sector público además de reforzar las bases éticas de la acción gubernamental.

En este caso la estructura y funcionamiento de la administración pública fundamentada en la gestión humana se presume que, está determinada por el tipo de relaciones entre el Estado y la sociedad. En Venezuela, la burocracia parece haber sido construida para satisfacer las necesidades de grupos políticos y económicos preferenciales.

Según Max Weber (1904), citado por Méndez (2006), explica que “Gerenciar tiene como fundamento la profesionalización de la burocracia que ejerce funciones en el núcleo de



Ciencias Sociales **equidad**



actividades centrales del Estado, por lo que presupone el aspecto meritocrático propio del modelo weberiano” (p. 44). No queda otra cosa que suponer que el Estado posee bases frágiles en la sociedad: siendo dominado por grupos que están en busca de recursos para garantizar su sobrevivencia o su bien común.

El calificativo más real de la administración pública venezolana es (irracional, caótica, arbitraria y gerenciada ineficientemente) pareciera que se debiera a la forma como fue construido el sistema, sobre la base de una racionalidad de control político que en el fondo pretende mantener los rasgos de las relaciones actualmente vigentes entre el Estado y la sociedad, abandonando el compromiso real de la gerencia la cual es servir y brindar un óptimo progreso en las organizaciones.

Debido a esto la gerencia de las empresas del estado no escapan a los estereotipos y conceptos negativos. Se les critica que los gerentes son nombrados más por factores políticos que por calificación y profesionalismo debiendo, favorecer con sus decisiones las demandas y expectativas de los sectores políticos que representan, atribuyendo intereses de corto plazo y una orientación más política que técnica o de servicio a la sociedad.

Mientras que la gerencia de las empresas privadas, tiende a ser más estable y se le juzga más por los resultados de su gestión y están más preocupados por la productividad, la ganancia y acertado manejo de las empresas, teniendo en sus manos un capital humano que le permite el éxito de la empresa.

En general, las empresas del estado presentan una concepción negativa plasmado en la letra escrita por la Ley, donde se observa que no existe una selección de nivel profesional ni experiencia laboral, ni mucho menos un estándar de meritocria, donde la mayoría de estos gerentes públicos son asignados por cuestiones políticas y compromisos partidistas, a lo contrario de las empresa privada que las consideran modelo de eficiencia y efectividad, provocando que actualmente, en Venezuela las empresas dependientes del estado vayan a un proceso mixto de privatización, buscando así la optimización de las mismas.



Ciencias Sociales **equidad**



De hecho, Méndez (2006), expone que el modelo actual de Gerenciar un Estado exhibe marcadas disfuncionalidades, en virtud de las concepciones formalistas y los modelos burocráticos que predominan en su aparato administrativo, las cuales inciden marcadamente en sus niveles de ineficiencia.

Tomando en consideración lo antes expuesto para llevar con éxito un plan gerencial haciendo un dúo de economía/sociedad buscando hacia una mayor prosperidad, los sectores públicos deberán abordar los factores que derivan en la mala asignación y el desperdicio de las capacidades como del potencial humanos.

Las distorsiones que socavan el desarrollo de habilidades de las personas y su habilidad para encontrar un trabajo que coincida con sus capacidades actuales erosionan los factores de productividad económica, innovación y crecimiento.

Igualmente es necesario aprovechar el potencial humano en búsqueda de una mayor prosperidad y los líderes serán llamados a crear sistemas efectivos para mejorar sus habilidades y capacidades de las personas de acuerdo con la demanda o exigencia; en esencia, brindando el acceso a oportunidades a profesionales idóneos para cargos gerenciales.

Las instituciones públicas deberán acompañar dichos esfuerzos con políticas y prácticas que aseguren que los trabajadores puedan prosperar sobre la base del mérito permitiendo ascender de acuerdo a sus experiencias como sus conocimientos, sin menoscabar su condición humana y estar conscientes que deben estar sujetos a los cambios organizativos permanentes para desarrollar habilidades nuevas, aprovechar todo el talento disponible asegurando el futuro, demandando una gestión centrada más que nunca en las personas, en la capacidad de la inteligencia emocional y su accionar público con un conocimiento muy preciso de sus perfiles.

Lo antes planteado nos permite determinar que es imperioso solventar la necesidad sentida y real para la profesionalización de la gerencia pública y su comportamiento, es seguro que ninguna estrategia de cambios se lleva a efecto si la alta gerencia del país no



Ciencias Sociales **equidad**



establece las condiciones mínimas básicas necesarias, políticas y estructurales, para que se lleve a efecto.

A todas estas, tener la firme convicción de que los que regirán la gerencia sea capaces de anteponer sus principios, y el sentido de superación moral y ético para con los demás. De esta manera necesitamos gerentes comprometidos con su trabajo, que sean profesionales de carrera y apegados a la ética, la moral y al desenvolvimiento, al sentido de pertenencia, donde más que restar es necesario que sumen y crear un medio empático en la gestión humana de las empresas públicas.

La idea es formar una administración de mayor calidad y eficiencia en procesos y en los sistemas que permita construir órganos de gobierno con capacidad para atender y resolver los distintos problemas sociales, con foco en los recursos públicos y la satisfacción de las demandas de la ciudadanía tomando como base la responsabilidad, la ética y los medios para una correcta socialización con su entorno laboral y atención pública. Conformar una gerencia nueva con un enfoque de gestión para desaparecer la pérdida de confianza y credibilidad del sector público como gestor del bienestar de la ciudadanía.

De igual modo buscar cambios permanentes en la gerencia y la necesidad de desarrollar habilidades nuevas, aprovechar toda la capacidad disponible y asegurar la disponibilidad del talento futuro, exigiendo una evolución desde la clásica gestión centrada en puestos y organigramas hasta una gestión centrada en las personas, sus perfiles y niveles de conocimiento y contribución.

Donde la confianza, el respeto y la solidaridad sean el bastión de la Gerencia Pública y que los desafíos a los que se enfrentan los mercados laborales en la actualidad son importantes, pero no insuperables.

El ser humano por naturaleza y desde su génesis ha contado en su haber infinitas cualidades bien sean negativas o positivas que lo han llevado al éxito o fracaso en su vida. Sin embargo, el mundo globalizado y en continuo movimiento en los avances del



Ciencias Sociales **equidad**



comportamiento humano en relación a respuestas a determinadas situaciones ha conllevado a realizar numerosas investigaciones para determinar la capacidad emocional y sus reacciones ante situaciones puntuales de su desenvolvimiento.

La imagen del líder ha cambiado en los últimos años. De la misma manera que antes teníamos la imagen de un padre que no expresaba emociones, porque no se aceptaba la imagen del hombre vulnerable, hoy en día sabemos que el líder puede ser una persona que empatee y comprenda las emociones de los demás. Durante muchos años el mundo emocional ha estado eliminado del ámbito de las organizaciones.

En consecuencia, la problemática actual que confronta el ser humano en el hábito laboral y específicamente en el área de la gerencia, no es por ausencia de procedimientos, leyes o normas, sino que está relacionado a la ética social, humana y primordialmente en el comportamiento emocional que aplica en el desenvolvimiento laboral, la importancia de la ética y la traspolarización de las emociones en las organizaciones ha incrementado su vigencia, paralelamente con el afianzamiento de la empresa en la sociedad contemporánea”. Indudablemente, existe una estrecha relación entre la sociedad, la emotividad y el mundo de las organizaciones, ya que esta última son las que producen, a través de una conducta gerencial, las riquezas tanto para el bienestar social como para el estado.

En las organizaciones, el gerente continúa tomando decisiones que se consideran racionales, que pretenden establecerse incluso dentro del plano de la objetividad. Y se cree que allí radica su fuerza. Es quizás el momento de revisar con detenimiento ese aspecto emocional que irremediablemente caracteriza al ser humano en ejercer cargos gerenciales,

Es imperativo que el gerente observe a sus colaboradores como personas emocionales (y observar al gerente como un ser esencialmente emocional) para que las organizaciones centren sus acciones dentro de una perspectiva de constante aprendizaje emocional, empezando con el reconocimiento del ser humano trabajador como un ser “no-maquina” que siente y padece, allí donde labora.



Ciencias Sociales **equidad**



Evaluar al gerente y medir su comportamiento en el desempeño de sus funciones hoy por hoy es una prioridad elemental como bastión de la gerencia pública, de allí surge la importancia de la Inteligencia Emocional el cual según Goleman (2007), es la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivar y de manejar adecuadamente las relaciones es así que la inteligencia emocional en el trabajo es una de las competencias más demandadas por las empresas en la actualidad, sobre todo, a medida que se automatizan las tareas más repetitivas y rutinarias.

Es importante tratar de encontrar alternativas de respuestas valederas que planteen propuestas de solución, fundamentados en “la Inteligencia Emocional, en el trabajo”, en especial con los aportes de Goleman (2000), principalmente atribuyéndole competencias que pueden mejorar el clima laboral, e impulsen el desarrollo personal.

De las propias palabras del autor “La parte más difícil de manejar el proceso de la administración, es el recurso humano”, pues la satisfacción del cliente asegura el cumplimiento de la asignación laboral

Ignorar el comportamiento del gerente hacia las relaciones laborales, no es el deber ser, es necesaria la inteligencia emocional como el uso intencional de las emociones para que contribuyan a orientar el pensamiento individual y colectivo, para el mejoramiento de los resultados de cada gerente y su disposición de llevar una relación de forma intrapersonal e interpersonal. Ser conscientes de los sentimientos y comportamientos, así como de la percepción que los demás tienen de las personas, puede influir sobre las acciones de forma que repercutan en beneficio de una alta gerencia y su relación social.

Un gerente puede ser muy inteligente, trabajador y conocer bien un área determinada, pero si carece de un adecuado conocimiento de las relaciones interpersonales, lo más probable que su estadía en el puesto laboral no sea la más adecuada y acertada hacia el trato con otras personas. Es necesario recalcar que todas las actividades conllevan a tener que relacionarse con personas de diferentes clases sociales y de nivel de comprensión.



Ciencias Sociales **equidad**



En definitiva, el uso adecuado de la inteligencia emocional nos ayudara a mejorar las relaciones interpersonales, así como, a manejar situaciones desagradables o tensas. Los problemas son parte normal de la vida, la clave no está en negarlos sino en solucionarlos. Comprender la naturaleza de estos y posteriormente interiorizar la idea de que son las respuestas a las situaciones las que causan los conflictos. Si los gerentes de la administración pública inician y aplican los componentes de la inteligencia emocional en sus áreas de trabajo se podrá asegurar un ambiente más cálido y estrecho entre los trabajadores, usuarios y personal en general.

Finalmente, los gerentes de la administración pública deben al menos estar claros de que el ejercer ese cargo requiere de un alto grado de seguridad en sí mismos, ya que quienes son efectivos líderes del cambio tienen un alto grado de influencia, compromiso, motivación, iniciativa y optimismo; es decir, conoce lo que sucede a su alrededor y está siempre atento a cualquier situación tensa que se pueda presentar, además, de que colabora con sus compañeros y compañeras a construir un ambiente sano y óptimo para el buen funcionamiento de las empresas.

El mismo Goleman (2007), identificó la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo ¿Qué hace a un líder? afirma: “Los líderes más efectivos comparten algo clave: todos tienen un alto grado de lo que se conoce como inteligencia emocional. No es que el coeficiente intelectual y las habilidades técnicas sean irrelevantes; son importantes, pero como los requisitos básicos para puestos ejecutivos. Goleman, muestra claramente que la inteligencia emocional es la condición sine qua non del liderazgo. Sin ella, una persona puede tener la mejor preparación del mundo, una mente incisiva y analítica, y un sinfín de ideas inteligentes, pero aun así no será un gran líder”.

De esta manera la inteligencia emocional es importante para todos los miembros de un equipo, pero en particular para aquellos en puestos de liderazgo. Goleman asegura:



Ciencias Sociales **equidad**



“Cuanto más alto sea el puesto de un profesional exitoso, más claro queda que su eficacia se debe a sus capacidades de inteligencia emocional”.

Cuantas ocasiones un gerente luego de haber propinado una serie de desatinos verbales e inclusive gestuales a su subalterno y clientes, siente remordimientos por su comportamiento inadecuado y quisiera pedir disculpas, pero la falta de valor, el orgullo, el temor a perder su autoridad, impide corregir la conducta desacertada.

Lo expresado ilustra una de tantas situaciones críticas del comportamiento humano que causa malestar en un equipo de trabajo, resquebrajando las relaciones laborales y personales lo cual va minando un clima laboral idóneo.

Así, las razones para realizar un trabajo ineficiente pueden variar, por citar más ejemplos: cargas de trabajo excesiva o mal distribuidas, estar desenfocado de la filosofía y objetivos de la empresa, trabajar sin medir los resultados de la gestión, mal direccionamiento, liderazgo defectivo que influye en la cadena de mando, desconocimiento de cómo realizar la tarea asignada por falta de capacitación, mal trato hacia los compañeros de trabajo e incluso a usuarios en general entre otros, obstaculizan directa o indirectamente el cumplimiento de las metas propuestas y, por lo tanto, la producción y el trato en la gestión humana.

Después de las consideraciones anteriores y dado que las emociones son el resultado de la interacción de los pensamientos, los cambios fisiológicos y el comportamiento con el que se responde a un hecho externo. Las emociones dan pistas acerca de por qué hacemos lo que hacemos en cuanto a la importancia de la inteligencia emocional y cómo influye en el comportamiento del gerente.

En cualquiera empresa pública se plantean cierta interrogante que se hace imperiosamente plasmar y es ¿Porque los gerentes actuales de las empresas públicas no cuentan con la capacidad de manejar sus emociones y transfórmalas acertadamente? ¿Existen medios efectivos para comprobar el éxito de la inteligencia emocional aplicada a la



Ciencias Sociales **equidad**



gerencia? ¿Se podría comprender las emociones y luego utilizar su comprensión para transformar las situaciones en beneficios de la gerencia pública? ¿Está en capacidad un gerente público de controlar y dominar sus emociones en situación laborales? ¿En qué influye la inteligencia emocional en la capacidad gerencial?

La inteligencia emocional es fundamental para el éxito en la gestión de la transformación y la innovación en las organizaciones, ya que permite a los líderes y gerentes comprender mejor las necesidades y situaciones emocionales de sus equipos y clientes. Esto les permite tomar decisiones más informadas, construir relaciones sólidas e impulsar la innovación y la disrupción en sus organizaciones.

La importancia de esta línea de investigación relacionada de manera categórica con el desempeño del gerente y el manejo adecuado de la inteligencia emocional son claves esenciales para la autoconciencia, el manejo de nuestras emociones, la empatía, permitiendo establecer relaciones más profundas y respetuosas con los miembros del equipo y los clientes.

Por otro lado, la inteligencia emocional facilita la colaboración y la comunicación efectivas; la Inteligencia Emocional en el desempeño del gerente de la administración pública, una visión desde la transcomplejidad, y su relación con la Línea de Creación Intelectual: Estado-Política-Sociedad.

CONCLUSIÓN

En concreto, la presente investigación destaca la importancia de la inteligencia emocional en el desempeño del gerente de la administración pública. Se argumenta que la IE es fundamental para el éxito en la gestión de la transformación y la innovación en las organizaciones, ya que permite a los líderes comprender mejor las necesidades y situaciones emocionales de sus equipos y clientes. La IE también es crucial para la toma de decisiones informadas, la gestión de emociones y la construcción de relaciones sólidas en el contexto de la gestión pública.



También, la inteligencia emocional tiene un impacto significativo en el estado, la política y la sociedad. Permite a los líderes comprender mejor las necesidades y situaciones emocionales de sus ciudadanos, tomar decisiones más informadas y gestionar mejor las emociones negativas que pueden afectar la estabilidad del estado y la sociedad

En cuanto a su metodología y con mucha propiedad esta investigación se fundamenta taxativamente en el medio explicativo teniendo en cuenta el método analítico y sintético, evaluándolo de manera individual y posteriormente como un todo para persigue, describir o acercarse al problema, al igual que busca precisar las causas y efectos de la investigación, presentando un enfoque cualitativo, consistiendo en una propiedad que existe en cualquier objeto, individuo, entidad o estado, la cual se puede analizar comparándolo con otro semejante. Así, lo cualitativo depende de la percepción social, cultural o subjetiva del objeto. Se consideró la técnica de recolección de datos como la entrevista (actores sociales directos e indirectos.)

Este proceso metodológico busca indagar la intención clara de conocer los elementos o aspectos que inciden en la categoría en la investigación doctoral y considerar su transcomplejidad basado en la inteligencia emocional en el desempeño del gerente de la administración pública.

REFERENCIAS

- Arroyo T., R. (2012). Habilidades Gerenciales: Desarrollo de Destrezas, y Competencias y actitud. (1º ed.). Colección Ciencias Administrativas, Bogotá: D. C. Colombia.
- Balestrini, M. (2002). Cómo se elabora el proyecto de investigación. Consultores Asociados. Caracas, Venezuela.
- Bisquerra, R. (2000). Educación emocional y bienestar. Barcelona, España: Praxis.
- Borjas, B (2003). La gestión educativa al servicio de la innovación. Caracas: Fundación Santa María.
- Bravo, M. (2013). Relación entre el Clima Organizacional y el Compromiso de los Trabajadores. México: Prentice Hall.



Ciencias Sociales **equidad**



- Chiavenato, I. (2000). Introducción a la Teoría General de la Administración. (5° ed.). México: Editorial Me Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. (2° ed.). Colombia: Editorial Kairos.
- Chiavenato, I. (2009). Administración de los Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 36.860, diciembre 30, 1999.
- Cornelius, H. (2003). Tú Ganas, Yo Gano: Cómo Resolver Conflictos Creativamente. Madrid: Gaia Ediciones.
- Daft, R. (2007). Teoría y diseño organizacional (9° ed.). México: Thomson.
- Drucker, P. (2003). Los Desafíos de la Gerencia del Siglo XXI. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Espinoza, Y. (2010). Competencias e inteligencia emocional del gerente educativo en educación básica primaria. Trabajo de Grado no publicado. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo.
- Fernández, J. (2010). Inteligencia emocional desde el enfoque de David Goleman y eficiencia del supervisor en las instituciones de educación básica media general. Universidad Rafael Urdaneta. Trabajo de Grado no publicado. Maracaibo.
- Goleman, D. (1995). Inteligencia Emocional. Estados Unidos: Editorial Bantam Books
- Goleman, D. (1998). La Inteligencia Emocional en la Empresa. España: Editorial Planeta.
- Goleman, D. (1999). ¿Qué hace un líder? Estados Unidos Harvard Busines Review. Editorial Kairos.
- Goleman, D. (2003). Emociones destructivas. Cómo comprenderlas y dominarlas. Colombia: Editorial Vergara.
- Goleman, D. (2005). Inteligencia Social. La nueva ciencia de las relaciones humanas. Editorial Kairos.
- Goleman, D. (2007). La inteligencia emocional. Editorial Kairos. España
- Gordon, J. R. (1996). Comportamiento Organizacional. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Graffe, S. (2009). Gestión educativa para la transformación de la escuela. (3ra edición). Bogotá: Ecoe
- Maturana, H. (1991). El sentido de lo humano (con Sima Nisis de Rezepka). México, Nueva Era.
- Maturana, H. (1992). La objetividad: un argumento para obligar. México: Nueva Visión.



Ciencias Sociales **equidad**



- Maturana, H. (1993). Amor y juego: fundamentos olvidados de lo humano desde el patriarcado a la democracia (con Gerda Verden-Zöller). México: Nueva Visión.
- Maturana, H. (1996). 1990: Emociones y lenguaje en educación y política. Madrid: Anagrama.
- Medina, J. y Cembranos, F. (2002). La motivación en los procesos de la orientación socio laboral. (1ra.Ed.). España.
- Méndez A., C. A. (2006). Transformación cultural en las organizaciones. (1° ed.). Bogotá, Colombia: Editorial Limusa.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. (10° ed.). México: Prentice Hall.
- Salovey, P. y Mayer, S (2009). Inteligencia emocional. Barcelona: Ariel.
- Tierno, B. (2008). Fortalezas Humanas 4. España. Editorial LoracPart.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2016). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. (6° edición). Caracas: FEDUPEL.