

# COMUNICACIÓN: vector de emociones en la organización

*Toda comunicación conlleva una carga emocional, esto implica que, en cada interacción humana, existe un intercambio gradual de emociones que afectará las respuestas recibidas y moldeará las relaciones interpersonales y colectivas del individuo en sociedad. En las organizaciones del siglo XXI, el coeficiente emocional del talento ha ganado espacios sobre el coeficiente intelectual, siendo el primero la clave de las relaciones, la base de la cultura y el cimiento de las comunicaciones corporativas*

## ■ ELY ALFONSO AQUINO PINEDA

Cada día, directivos y gerentes alrededor del mundo toman decisiones que afectan el desempeño de sus organizaciones en los ámbitos en los que éstas se desenvuelven. Dichas decisiones eventualmente impactarán a algún público del mapa de *stakeholders* con los que las organizaciones se relacionan, especialmente al público interno, quien suele ser el principal afectado (emocionalmente hablando) cuando se requiera operacionalizar las decisiones. Ante procesos de crisis, y en la economía del siglo XXI cuando no se está en crisis, la salud emocional de las organizaciones (Härtel, Zerbel y Ashkanasy, 2005) juega un papel crítico para generar aprendizaje y salir airosos de las turbulencias del cambio.

La salud emocional de las organizaciones se refiere al grado de satisfacción y compromiso demostrado por los colabo-

radores a partir de su sentir, pensar y actuar. Está inmersa en la identidad organizacional, y se expresa en el grado de asertividad de todas las comunicaciones que transitan las vías de la organización.

Toda comunicación lleva una carga emocional y, a su vez, toda emoción comunica un significado intrínseco que muchas veces no es explícitamente manifestado por el interlocutor. Las emociones están presentes en todos los ámbitos de la vida social. Las organizaciones, por su carácter humano, se desarrollan dentro de un entramado de significados (Manucci, 2005) manifestados a través de las diversas formas de comunicación organizacional. Dentro de las formas de comunicación organizacional más básicas, existe la clasificación de canales y comunicaciones formales e informales. Incluso existen habilidades asociadas a la comunicación en entornos organizacionales. Estas habi-

lidades, según un estudio publicado por Adler y Elmohrst (2005), son las siguientes: comunicación oral, motivación personal, resolución de problemas, toma de decisiones, liderazgo, relaciones humanas, trabajo en equipo, experiencia laboral, administración del tiempo, aspectos personales, comunicación escrita, desempeño académico, creatividad, delegación y el manejo de varios idiomas.

Prácticamente todos y cada uno de los aspectos de la vida organizacional se desarrollan en torno a la comunicación. Incluso en áreas duras o técnicas como pueden ser finanzas, auditoría u operaciones de manufactura, la comunicación juega un papel primordial al momento de generar reportes que traduzcan sólo números en resultados para la dirección, en áreas de oportunidad de mejora para otros subsistemas del negocio, o para evaluar el clima de trabajo en una línea de producción.

Las emociones están presentes en cada interacción posible dentro de la vida organizacional. Bien sea al momento de comunicar los resultados de desempeño del último trimestre en un subsistema de ventas, o al tomar la decisión de reducir 7% la nómina total de la empresa, quizá al momento de celebrar el lanzamiento de un nuevo producto, o en procesos de negociación de contratación colectiva con el sindicato, incluso cuando recibimos el primer cafecito de la mañana por la atenta señora María, cada una de esas realidades conlleva una carga emocional que moldeará nuestras relaciones interpersonales y corporativas dentro y fuera del trabajo.

Tanto las comunicaciones formales como las informales, por muy sofisticadas y acartonadas que puedan llegar a ser, redactadas por el ejecutivo más neocorticalizado (racional), expresadas por el mejor orador o vocero organizacional, intrínsecamente están sustentadas por alguna emoción, que seguramente generará alguna otra emoción en quien recibe los mensajes. Si tomamos el axioma de que es imposible no comunicarse, entonces podemos también asegurar que es imposible no emocionarse. Las emociones son procesos naturales, biológicos, químicos, fisiológicos, ecológicos del ser humano; nacemos con ellas y el adecuado manejo de las mismas definirá el éxito de nuestros procesos comunicacionales.

### **Emociones en el contexto organizacional**

Una persona entra a una tienda con una necesidad *explícita*, digamos que es com-



*La idea no es comenzar relaciones individualizadas con cada colaborador en una suerte de psicoterapia organizacional, lo importante es evaluar de qué forma se están modelando las relaciones dentro de la organización, medir el pulso comunicacional interno*

prar un teléfono celular Blackberry con un plan que se ajuste a su estilo de vida. Este individuo puede salir de la tienda alegre con su necesidad explícita satisfecha y, paradójicamente, también podría salir con su necesidad explícita satisfecha pero con otra emoción menos placentera como rabia o tristeza. ¿Qué hace que una persona salga de una tienda con diferentes estados emocionales ante la exitosa satisfacción de su necesidad explícita? Muchos expertos en atención al cliente y calidad de servicio le atribuirían este fenómeno al servicio prestado por las personas que laboran en la tienda, y están en lo cierto, pues la clave está en atender, más que la necesidad *explícita* del cliente, la necesidad *implícita* de esta persona, esa carencia no expresada verbalmente y que subyace a toda forma de interacción humana, y que está directamente relacionada a la comunicación afectiva que nos caracteriza: el buen trato. En el caso de la persona que entra a la tienda en búsqueda de su Blackberry, ésta entra con la necesidad explícita de adquirir el equipo y elegir un plan que se ajuste a su medida, y también puede llevar consigo una necesidad no expresada de recibir una sonrisa, unos buenos días y una atención cálida por parte de la persona detrás del mostrador. Estas necesidades implícitas se refieren a la forma como los seres humanos nos relacionamos, es el aspecto afectivo de las relaciones y están presentes en todo aspecto social del individuo. Es el asertivo manejo de las emociones las que moldean la forma como interactuamos. Conocer nuestro estado

emocional nos permitirá direccionar la energía y explotar su enorme potencial comunicacional.

Ahora bien, una vez conocidas las necesidades explícitas e implícitas que pueden estar presentes en un potencial cliente, expresadas en el caso antes expuesto, quizá lo que más debe llamar nuestra atención como profesionales de la comunicación en las organizaciones es conocer los motivos que pueden llevar a la persona detrás del mostrador a ofrecer un buen servicio y atender las necesidades reales de las personas a las que atienden. Gran parte de las marcas (corporativas y de producto) se enfocan en la total satisfacción de los clientes/consumidores y piensan que la forma de alcanzarla es ofreciendo técnicas y herramientas duras para gestionar un manejo relacional afectivo que se aleja de ser meramente cognitivo, dejando a un lado el estado emocional de quienes representan a la marca, sus colaboradores, el talento humano que día tras día gestiona el entramado de relaciones con los diversos *stakeholders* de quienes la marca depende para ser exitosa.

La idea no es comenzar relaciones individualizadas con cada colaborador en una suerte de psicoterapia organizacional, lo importante es evaluar de qué forma se están modelando las relaciones dentro de la organización, medir el pulso comunicacional interno, evaluar la endo respuesta a las propias necesidades explícitas e implícitas de las personas que construyen la realidad organizacional, conocer y gestionar la identidad que moldea a la marca desde la persona que la compone. ¿Cómo puedo recibir a un proveedor con una sonrisa cuando mi supervisor no parte de esa premisa conmigo? ¿Cómo atiendo una queja de un cliente ante la falla del sistema de comunicación telefónica cuando ni siquiera yo he podido manejar mi incertidumbre al no tener una respuesta oportuna del departamento de sistemas? La comunicación es el vector de emociones que se requiere optimizar para comprender mejor esta energía de cambio.

### **El corazón tiene razones que la razón no comprende / Blaise Pascal**

Como lo mencionan Härtel, Zerbel y Ashkanasy en su texto *Emotions in organizational behavior*: “antes de 1992, el estudio de las emociones era, con algunas notables excepciones, esencialmente cerca de inexistente en la literatura gerencial”. Entre estas notables excepciones se en-



cuentra la literatura sobre clima organizacional, que básicamente desarrolla el tema de la satisfacción laboral, y aún estas aproximaciones son abordadas desde lo cognitivo (meramente neocortical), haciendo poco énfasis en el impacto emocional de los procesos organizacionales.

En general, el estudio del comportamiento emocional ha sido fuente de diversas divergencias y controversias sobre si es correcto dejarnos llevar por nuestras emociones en el trabajo, en la vida social o en la familia, cuando cada vez se hace más evidente que el punto focal no se encuentra en el dejarse llevar o no por las emociones, sino en saber manejar esta energía de cambio que es esencialmente inevitable de sentir.

Toda comunicación lleva una carga emocional, quiérase o no, sépase o no. La importancia de que un comunicador conozca estos procesos radica en la elemental necesidad de comprender que nuestros mensajes ineludiblemente generarán emociones en los demás. Comunicador no es sólo el profesional de la comunicación, es toda persona que mantenga relaciones significativas con los demás, y especialmente, en el marco organizacional, a los líderes en cuyas responsabilidades está el gestionar talento.

De la forma como los líderes cimenten las relaciones internas de su organización, de esta misma forma el talento expresará la identidad de la marca a los diversos *stakeholders*.

El funcionamiento del cerebro humano está lejos de ser comprendido en su totalidad, mas existen aproximaciones interesantes que han ayudado a explicar muchos de los comportamientos que nos modelan. Diversas disciplinas de la psicología, antropología, sociología y la neurociencia han recabado importantes datos que han convertido en información útil para interpretar el por qué de nuestras fortalezas y áreas de oportunidad en términos emocionales y conductuales.

Desde Charles Horton Cooley en sus estudios de la sociedad, el individuo y el ser social (1902), pasando por George Herbert Mead y sus investigaciones sobre la formación del Ser en 1934, tocando los descubrimientos de Roger Sperry y el funcionamiento de los dos hemisferios neocorticales del cerebro durante la década de los 50, así como estudios más recientes de los sistemas cerebrales de Paul McLean (Sistema Reptil, Límbico y Neocortex) desarrollados a lo largo de su carrera, especialmente en la década de los 70, hasta llegar a los fascinantes des-

*El reconocimiento es una manifestación verbal resaltando las fortalezas observables en las personas y la capacidad reflexiva del jefe de percibir las y exaltarlas cuando lo amerita*

cubrimientos de Elaine de Beauport y las diez inteligencias del Cerebro Triuno; todos ofrecen al mundo de la comunicación un entendimiento invaluable sobre cómo podemos manejar nuestro sentir, pensar y actuar para construir comunicaciones asertivas.

Diversos modelos para conocimiento y clasificación de las emociones también se han desarrollado. Dilan Evans clasifica las emociones en dos grupos: emociones básicas y emociones secundarias. El primer grupo está conformado por: alegría, tristeza, ira, miedo, sorpresa y asco; dejando como secundarias: amor, culpa, vergüenza, orgullo, envidia y celos. El psicólogo V.J. Wukmir las clasifica en emociones positivas (alegría, satisfacción, paz) y emociones negativas (tristeza, desilusión, pena, angustia). William McDouwall las relaciona con las expresiones de asombro, ira, euforia, miedo, repugnancia, sometimiento y ternura. Por su parte, Daniel Goleman las relaciona con ira, tristeza, alegría, amor, sorpresa y aversión, e incluso también las clasifica como positivas y negativas, dependiendo del efecto que éstas tengan sobre nuestro existir.

Desde el punto de vista comunicacional, y específicamente desde la lingüística, es importante poder reconocer las emociones que sentimos tan claro como sea posible en función de su posterior manejo desde la asertividad. Es por lo que las investigaciones del Sistema Triuno del Cerebro (McLean, de Beauport, Zalzman) son tan importantes para interpretar las señales que las emociones nos envían.

El Grupo Inested Internacional ha desarrollado una metodología holística y altamente efectiva para el conocimiento y el

manejo de las emociones a niveles tanto personales como organizacionales. El modelo de cinco emociones básicas MARTA (miedo, amor, rabia, tristeza y alegría) permite al individuo poder eliminar los rebusques lingüísticos que pueden disfrazar el verdadero sentir, ubicándolo en la emoción que necesita manejar, procurando la congruencia entre el sentir, pensar y actuar.

Son diversos los modelos existentes para el reconocimiento y el manejo de las emociones. Lo importante es concienciar el impacto que el asertivo manejo de las emociones tendrá sobre la gestión organizacional a través de las comunicaciones.

¿Por qué es importante conocer la ciencia de las emociones? y ¿qué relaciones tiene esto con la comunicación en las organizaciones? Varias son las razones por las que es importante conocer estos procesos, pero quizá la más importante de todas es nuestra necesidad implícita de comprender y ser comprendidos ante cada una de las acciones y decisiones que tomamos, además de que estos fenómenos dejaron de ser tabú para acompañar la creciente democratización de la información disponible. De esta forma se pueden reinterpretar los pensamientos ancestrales sobre las emociones.

La civilización occidental castigó con fuerza la manifestación de las emociones, otorgándole una significación de debilidad, como lo comentan Manuel Güel Barceló y Josep Muñoz Rendón en sus investigaciones:

Los griegos situaban las emociones en la barriga. El estómago era el lugar donde anidaban la gula, el desconsuelo, la rabia o el odio o sea todo aquello que nos puede transformar en verdaderas bestias. La civilización occidental desconfía de las emociones desde la cuna del pensamiento.

La explicación moderna de estas creencias es que el lenguaje de las emociones es el cuerpo, ya que nuestro sistema límbico tiene conexiones directas con los órganos que conforman el cuerpo humano, de allí las maripositas en el estómago cuando estamos enamorados o la coloración de la piel cuando entramos en rabia, etcétera.

La relación que el conocimiento emocional tiene con la comunicación organizacional es, paradójicamente, simple y compleja. Simple desde la premisa de que toda nuestra comunicación conlleva una carga emocional, que 55% de nuestra co-

municación es no verbal, 38% es el tono de la voz que utilizamos para comunicarnos y sólo 7% de la comunicación está representado por las palabras que usamos. En algún momento, todos queremos ser bien tratados y construir relaciones significativas. Lo complejo de este proceso es comprender primero el mundo emocional que cada uno de nosotros vive, y cómo manejamos o no estos procesos, para luego comenzar a comprender a los demás. Ejemplifiquemos desde diversos niveles de comunicación:

La fuerza de ventas de una distribuidora de instrumentos quirúrgicos ha alcanzado las metas semestrales planteadas en el plan estratégico global de la empresa. Están altamente entusiasmados por sus logros, y esperan recibir el reconocimiento por parte del jefe. Resulta que el jefe es una persona que poco contacta con la alegría, ergo, poco la comunica manejándose desde el pensamiento racional. Pues el señor resuelve publicar una carta en la cartelera del comedor que reza lo siguiente:

El éxito de hoy no nos garantiza el éxito de mañana, aún faltan seis meses para culminar el ejercicio del año y apenas hemos cumplido con la mitad de ello. Como el mercado nos ha favorecido, hemos tomado la decisión de aumentar las cuotas planteadas estableciéndonos un nuevo reto organizacional... ¡muchachos a trabajar!

Resultado: las metas anuales no se cumplen porque no fueron reconocidos los éxitos alcanzados aunque parciales, así que, ¿cuál es el objetivo de esforzarme más?

El reconocimiento es una de las expresiones de la alegría más poderosas, y nada tiene que ver con un bono o una gorra con el logo de la empresa. El reconocimiento es una manifestación verbal resaltando las fortalezas observables en las personas y la capacidad reflexiva del jefe de percibir las y exaltarlas cuando lo amerita. Tiene un valor afectivo que nada material lo podrá reemplazar, atiende la necesidad implícita del colaborador de ser reconocido, y que según Abraham Maslow, representa el cuarto nivel de su jerarquía de necesidades humanas.

En otro nivel organizacional, que en este caso lo representan las comunicaciones de mercadeo, una marca de bebidas lácteas local ha venido trabajando fuertemente en aumentar su participación de mercado a través de diversas promociones



### *El rol de la comunicación en el manejo del miedo organizacional es reducir las brechas informativas que pudieren formarse a partir de un rumor.*

y ofreciendo experiencias de marca divertidas y diferentes a sus consumidores, manteniéndose en tercer lugar bajo sus principales competidores, también locales. Al momento de planificar las acciones de *marketing* para el siguiente ejercicio fiscal, los indicadores informan que retrocedieron tres puntos porcentuales versus el año anterior, ¡qué frustración! Así que deciden iniciar una guerrilla publicitaria enfocando sus comunicaciones en atacar a los competidores en donde más les duele, así dan instrucciones a la agencia de publicidad que realicen piezas que coloquen a los consumidores de las otras marcas como perfectos idiotas, monigotes autómatas que no se percatan de que están siendo engañados. Las piezas resultan altamente irónicas con toques de sarcasmo, muy de moda en la publicidad actual. Resultado: gasto publicitario sin retorno de inversión, inexistente aumento en la penetración del mercado, y posicionamiento *gracioso* en la mente de los consumidores.

La ironía en la comunicación es la manifestación de rabia con adherencia de alegría que la suaviza. Si se va a invertir en publicidad, es preferible comunicar lo que la marca sí quiere que recuerden los consumidores sobre ella, no lo que los demás están haciendo mal, desde la visión entrópica de su mal manejo emocional.

Las emociones básicas que, manejadas inadecuadamente, desencadenan situaciones complejas en la vida organizacional son: el miedo, la rabia y la tristeza. La manifestación de miedo más común tiene que ver con la *incertidumbre* generada por la desinformación ante procesos de cambio, tanto organizacional como del entorno. Un signo de la presencia de miedo en el clima laboral es la generación de rumores o chismes que transitan los diferentes niveles de la estructura corporativa, moldeando los mapas perceptuales de las personas que coexisten en la organización. La gestión de la comunicación interna juega un papel fundamental para

atender el miedo en el talento de las organizaciones, pues ésta provee de insumos confiables y atiende los mapas mentales que los miembros de la organización se forman ante las situaciones críticas o complejas.

### El papel de la comunicación en la salud emocional de la organización

En el mundo organizacional, la fuente de vida es la comunicación. Constantemente fluyen y confluyen flujos de información planificados y no planificados en una suerte de caos en cuya génesis se encuentra la razón de ser de la organización. Tomemos como ejemplo el fenómeno más común en las organizaciones modernas: la incertidumbre. Como ya fue mencionado, la incertidumbre es una manifestación de miedo que responde al desconocimiento del devenir en procesos de cambio. El rol de la comunicación en el manejo del miedo organizacional es reducir las brechas informativas que pudieren formarse a partir de un rumor. La transparencia en los procesos internos es una forma de mantener claridad informativa, los niveles gerenciales han de ser los directores estratégicos en la reducción de brechas comunicacionales. Es por esta razón que las habilidades de comunicación interpersonal deben constituir una prioridad para recursos humanos en la capacitación de los niveles directivos y gerenciales pues, como bien es sabido, la mayor cantidad de intercambios comunicacionales se realiza desde lo informal en todo aspecto social del ser humano.

Algunas acciones que desde la comunicación estratégica se pueden encausar para manejar el miedo demostrado desde la incertidumbre son:

- Tener procedimientos de comunicación de crisis en los planes de comunicación estratégica.
- Evaluar frecuentemente la efectividad de los medios internos existentes.
- Medir el impacto del tono comunicacional que se está gestando en los diversos niveles o estructuras organizacionales.
- Conocer y reencuadrar a través de capacitación el estilo comunicacional de las gerencias media y alta.
- Mantener flujos de comunicación continuos, incluso en momentos de crisis, mediante la utilización de canales formales e informales de comunicación, con especial énfasis en los canales informales que, en ocasiones, son los de



mayor credibilidad. De esta forma evitamos el silencio corporativo que tanto daño hace a la salud emocional de la organización.

- Modelar una cultura de comunicación abierta que atraviese transversalmente a la organización.

La alegría y el amor también son emociones que se deben comunicar explícitamente dentro de la estrategia comunicacional en toda organización. Políticas de reconocimiento, celebración y premiación por los logros alcanzados deben formar parte de la cultura organizacional. Las ventajas de avivar estas emociones a través de la comunicación se traducirán en un clima laboral satisfactorio, mayor retención y adquisición de talento humano, compromiso organizacional, productividad y el desarrollo de una identidad organizacional que exprese la esencia de la misma. La aceptación y el acercamiento entre los individuos que conforman el corpus organizacional es la manifestación de amor más palpable del asertivo manejo de esta emoción.

La empatía que pueden demostrar algunos gerentes y directores es una forma de comunicar el amor que éstos sienten por la organización. Las habilidades comunicacionales que definen este manejo emocional son: la escucha activa para captar las emociones del otro, el manejo de preguntas para comprenderlas, establecer conversaciones sinceras para acompañar al otro en su emoción.

La rabia y la tristeza también estarán presentes en muchas de las interacciones de la vida organizacional. La rabia es una de las emociones que más se contacta en las organizaciones, sobre todo a niveles tácticos y estratégicos. Ésta es el producto de los objetivos no alcanzados, tanto individuales como colectivos. Generalmente, es por el mal manejo de esta emoción que se generan los conflictos en los subsistemas empresariales, e incluso, en sistemas organizacionales más complejos como países y continentes. La energía de cambio que sustenta la rabia es una de las más poderosas cuando es bien manejada y enfocada a alcanzar los objetivos. Al igual que el miedo, la rabia genera una fuerza avasallante que puede traer consecuencias irreparables. Como emoción básica, la rabia es inevitable y tiene un potencial de impulso importante si se canaliza adecuadamente. En organizaciones japonesas existen cuartos de catarsis para que los colaboradores descarguen la adrenalina que mueve esta emoción, y posteriormente,

canalicen y expresen sus ideas de forma asertiva a través de métodos de comunicación como el *feedback* y el mensaje asertivo.

En las organizaciones se pueden facilitar los espacios para canalizar la energía emocional de los colaboradores, ofrecer las herramientas necesarias para explotar el potencial de cada individuo encausando éste al cumplimiento de los objetivos corporativos.

En un estudio realizado a 130 ejecutivos y gerentes publicado por Walter V. Clarke Associates en 1997 “se descubrió que el dominio de las propias emociones determinaba el grado en que la gente prefería tratar con ellos”, refiriéndose particularmente al manejo de la rabia y situaciones tensas, lo que fortalece la idea de que el coeficiente emocional del talento en las empresas está ganando espacios significativos en la selección de personal del siglo XXI. Por su parte, la tristeza puede convertirse en un espacio para generar empatía y confianza entre y con los colaboradores. Como lo asegura Donald Ginson, de Dolan School of Business:

...los individuos no son islas emocionales aisladas; cuando los trabajadores acuden al trabajo, también llevan consigo sus rasgos, estado de humor y emociones; sus experiencias y expresiones afectivas afectan a los demás.

Entender este fenómeno como una realidad es altamente beneficioso para la organización como sistema humano. Facilitar la interacción con las personas dentro de las fronteras organizacionales coadyuvará a la salud emocional de las empresas.

La ventaja de conocer el pulso emocional de la organización radica en modelar asertivamente lo que queremos comunicar y cómo queremos ser percibidos. Peter Senge comenta que en los equipos de trabajo “el libre flujo de ideas y sentimientos conflictivos es crítico para el pensamiento creativo, para descubrir nuevas soluciones a las que ningún individuo habría llegado por sí solo”.

- Personas autodeterminadas a cumplir con los objetivos.
- Mayor motivación desde el auto concepto.
- Efectivas habilidades de dirección.
- Clima laboral estable y autogestionable.
- Mayor retención de talento.
- Identidad organizacional adaptativa.
- Flexibilidad intercultural.

La dinámica conversacional de la identidad organizacional (Hatch y Schultz, 2005) plantea a esta última como el resultado de las constantes preguntas y respuestas sobre ¿quién soy como organización? y ¿qué piensan ellos sobre mí? En el ámbito organizacional el *ellos* está representado por los *stakeholders* con los que la organización mantiene relación. Para expresar la identidad de una organización desde la genuinidad que la caracteriza, es necesario conocer los procesos emocionales que subyacen en la estructura. Las emociones son parte de nuestra identidad, por lo tanto, son parte de nuestra comunicación.

### ELY ALFONSO AQUINO PINEDA

Licenciado en Comunicación Social, mención Comunicaciones Corporativas, máster en Dirección de Comunicaciones. Es consultor/facilitador de Comunicaciones Estratégicas, Branding Corporativo y Gestión de Talento Humano para diversas organizaciones nacionales e internacionales.

### Referencias

- COOPER, R.C. (1998): *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Editorial Norma S.A. Bogotá, Colombia.
- De BEAUPORT, E. (2008): *Las tres caras de la mente*. Editorial ALFA. Caracas, Venezuela.
- GOLEMAN, D. (1996): *La inteligencia emocional*. Javier Vergara Editor. Bogotá, Colombia.
- GIL'ADI, D. (2000): *Inteligencia emocional en práctica*. McGraw-Hill Interamericana de Venezuela. Caracas, Venezuela.
- Grupo Internacional Inested (2008): “*Ser facilitador*” de procesos de aprendizaje cognitivo y conductual. Diplomado. Caracas, Venezuela.
- HÄRTEL, C. y Otros (2005): *Emotions in organizational behavior*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. New Jersey. USA.
- HATCH, Mary J., (2006): *Organization theory*. Second Edition. Oxford University. New York.
- RYBACK, D. (1997): *EQ: trabajo con su inteligencia emocional*. Editorial EDAF S.A. Bogotá, Colombia.
- QUINTERO DE ZALZMAN, E. (2009): Taller de inteligencia emocional. Zalzman Asesores. Caracas, Venezuela.
- MANUCCI, M. y Otros (2008): *Los profesores tienen la palabra*. Máster DirCom. Costa Punto Com Editor. Barcelona, España.
- WATZLAWICK, P. (1997): *Teoría de la comunicación humana*. Editorial Herder. Barcelona, España.