

# Inteligencia emocional como factor clave en el desarrollo del talento humano en un contexto militar

## Emotional intelligence as a key factor in the development of human talent in a military context

Recibido: 11/10/2022  
Aceptado: 18/12/2022  
Publicado: 31/12/2022

Gabriel Marcelo García Urbina  
<https://orcid.org/0000-0002-9322-4972>  
Fuerza Aérea Ecuatoriana  
[garciaab40@hotmail.com](mailto:garciaab40@hotmail.com)

*Licenciado en Ciencias Aeronáuticas Militares, Diplomado Superior en Gerencia, Piloto Instructor Equipo Boeing 727, Capitán de Nave Equipo Boeing 727, Director General de Talento Humano de la Fuerza Aérea, Actual Comandante General de la Fuerza Aérea*

## Resumen

El desempeño laboral del talento humano que conlleva al logro de metas organizacionales, depende de muchos elementos, factores, características, habilidades, y competencias correspondientes a capacidades tales como: iniciativa, comunicación, conocimientos, adaptabilidad, trabajo en equipo, desarrollo de talentos, potencialización del diseño del trabajo, maximización del desempeño, entre otras, que se espera que el trabajador desarrolle durante su trabajo. Este artículo analiza la inteligencia emocional como factor clave en el desarrollo del talento humano en un contexto militar. Se trata de un estudio descriptivo con diseño no experimental, que busca establecer la importancia de la inteligencia emocional como parte del desarrollo integral del talento humano. Se realiza una revisión de literatura actualizada sobre la inteligencia emocional en organizaciones inteligentes y el análisis curricular del plan de capacitación y modelos educativos militares vigentes orientados al desarrollo organizacional y talento humano, encontrándose que la capacitación está orientada al desarrollo profesional del ámbito técnico aeronáutico, sin considerarse cursos para la formación integral del personal, que busquen desarrollar competencias emocionales de forma complementaria. Se concluye que, la institución militar como organización inteligente debe adaptarse a las nuevas tendencias de inteligencia emocional organizacional que permita mejorar las relaciones internas y el manejo de emociones de sus miembros, para el logro de metas institucionales a través de un trabajo cohesionado en equipo.

## Palabras clave

Inteligencia emocional, competencias profesionales, talento humano, organización inteligente, institución militar

## Abstract

The work performance of human talent that leads to the achievement of organizational goals, depends on many elements, factors, characteristics, skills, and competencies corresponding to capabilities such as: initiative, communication, knowledge, adaptability, teamwork, talent development, potentialization of work design, maximizing performance, among others, that the worker is expected to develop during his work. This article analyzes emotional intelligence as a key factor in the development of human talent in a military context. This is a descriptive study with a non-experimental design, which seeks to establish the importance of emotional intelligence as part of the integral development of human talent. An updated literature review on emotional intelligence in intelligent organizations and the curricular analysis of the training plan and current military educational models oriented to organizational development and human talent is carried out, finding that the training is oriented to the professional development of the aeronautical technical field, without considering courses for the integral training of personnel, which seek to develop emotional competencies in a complementary way. It is concluded that the military institution as an intelligent organization must adapt to the new trends of organizational emotional intelligence that allows to improve internal relationships and the management of emotions of its members, for the achievement of institutional goals through a cohesive teamwork.

## Key words

Emotional intelligence, professional skills, human talent, intelligent organization, military institution

## Introducción

El desarrollo del talento humano es fundamental en toda organización, porque permite la participación efectiva de su personal en el cumplimiento de metas organizacionales (Enciso & Villamizar, 2014). La institución militar como organización inteligente, no puede ser la excepción a esta tendencia actual y exige un proceso de cambio en sus diferentes ámbitos, con el objeto de adaptarse a las necesidades vertiginosas de la sociedad (Azuaje, 2022).

En los últimos años, las Fuerzas Armadas del Ecuador han realizado ajustes, reorientando su gestión y desarrollo organizacional, con la finalidad de modificar las estructuras y fomentar los valores de los individuos que conforman la institución castrense, a través de la implementación de planes, estatutos y programas orientados a una estrategia administrativa centrada en procesos (MIDENA, 2018).

De igual manera, como parte del desarrollo del talento humano, se capacita al personal militar con cursos orientados a desarrollar competencias profesionales que logren un mejor desempeño laboral (COED, 2022); sin embargo, no se evidencian procesos educativos orientados al área humanística que promueva el desarrollo de la inteligencia emocional como factor clave para potencializar el comportamiento y el manejo de emociones de los individuos, que permitan mejorar las relaciones internas, la toma de decisiones, trabajo en equipo, pero sobre todo el aumento de la productividad (Sierra, 2021).

La inteligencia emocional (IE) ha cobrado relevancia para el desarrollo organizacional y humano, al proveer de una nueva manera de comprender y analizar el comportamiento de las personas, los modelos de liderazgo, las actitudes, las habilidades intrapersonales e interpersonales (Santana, 2022). La IE en las instituciones castrenses de los países desarrollados, ha sido utilizada como mecanismo idóneo en procesos de capacitación y perfeccionamiento del personal militar, con el propósito de mejorar su desempeño en tiempos de paz o conflicto (Sosa, Mele, & Zubieta, 2009).

El presente estudio pretende analizar la importancia de la inteligencia emocional como parte del desarrollo integral del talento humano dentro del contexto militar; el desarrollo de la inteligencia emocional resulta vital para toda organización porque facilita la generación de conocimientos, mejora las relaciones internas como equipo y por ende el desempeño laboral de sus integrantes (Carmona & Rosas, 2017). Se trata de un estudio con enfoque cuantitativo y de diseño no experimental, con un nivel de profundidad descriptivo y población documental. Los resultados se basan en información suministrada por el Plan de Educación Técnica (2022).

## Aspectos teóricos sobre inteligencia emocional y organizaciones inteligentes

La globalización, la tecnología, la sociedad de la información son demandas de la sociedad que exigen una mayor preparación profesional de sus miembros (Maya & Orellana, 2016). Por su parte, el sistema educativo, orienta el diseño de sus carreras y programas universitarios al desarrollo de competencias profesionales genéricas y específicas con la finalidad de graduar profesionales exitosos que accedan al empleo y logren un desempeño competitivo (Hernández & Hurtado, 2016); y que aporten a la productividad de la sociedad (Espíndola, Ruiz, Hugueth & Ramírez, 2019).

Consecuentemente, la formación universitaria requiere engranarse con la capacitación continua, que permita perfeccionar los conocimientos, habilidades y actitudes del ámbito laboral, que brinden oportunidades de crecimiento profesional y la mejora de su calidad de vida. En ese sentido, las competencias profesionales responden a un proceso educativo que tiene por objeto cimentar los conocimientos, habilidades y actitudes en el ejercicio profesional, mismo que debe estar alineado con las necesidades de la sociedad (Lira et al, 2018); sin embargo, no es suficiente alcanzar un desempeño profesional eficiente, sino también resulta imprescindible inculcar el compromiso y la actitud de servicio como predisposición al cumplimiento de metas organizacionales (Triviño, García & Cevallos, 2019).

Es menester recalcar, que no se puede garantizar que el éxito profesional se alcance únicamente por el desarrollo de competencias profesionales; porque éstas le permitirán un eficiente desempeño laboral, pero necesitará de otras habilidades complementarias que logren un desarrollo armónico personal y profesional (Bueno, 2018). Incluso, se considera que todo proceso de educación y capacitación profesional debe estar acompañado por el crecimiento intelectual, emocional y cultural para que sea efectivo (Bayón, 2019).

En tal sentido, Rychen y Hersh Salganik (2006) dicen que el término inteligencia emocional ha sido reconocido internacionalmente, por ejemplo, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, 2011) afirma que “los cambios ocurridos tanto en las empresas como en la economía están poniendo un creciente énfasis en los elementos de la Inteligencia Emocional” (p.111). Esto interviene en las exigencias por parte del mercado laboral hacia los egresados universitarios, las cuales buscan en éstos, no solo conocimientos académicos, sino el desarrollo y manifestación de habilidades sociales y emocionales (Goleman, 2002; Caruso y Salovey, 2004).

La inteligencia emocional permite cambios trascendentales en la organización, que están enfocados desde adentro, porque el desarrollo del talento pretende poner en práctica las competencias del ser humano para su bienestar y el de los demás (Hernández & Hurtado, 2016). Por ello, se define a la inteligencia emocional, como la capacidad de responder de

forma apropiada a los estados de ánimo, motivaciones y deseos de las personas (Goleman 2002). Con base en esto, una persona que maneja sus propias emociones y se conoce a sí misma, puede llevar una mejor relación no solo con su entorno laboral, sino también con su familia, alcanzando, según Vargas, Carmona & Rosas (2015) un desarrollo integral del talento humano.

Actualmente, se considera a la inteligencia emocional organizacional como una nueva corriente, por la capacidad que tiene un grupo para generar o compartir normas que regulen las emociones para crear confianza, eficacia e identidad (Goleman, 2002, p 197). Por lo expuesto, el desarrollo de inteligencia emocional permite una mejor relación entre las personas, pero sobre todo un eficiente trabajo en equipo para el logro de los objetivos organizacionales.

Por otra parte, Goleman (1998), hace mención de cinco componentes de la inteligencia emocional, a saber, autoconciencia que hace referencia al conocimiento de la propia persona, de ser capaces de reconocer las emociones propias; autodominio, es decir, el control propio de los impulsos y estados de ánimo, con la predisposición de estar abierto al cambio; motivación, que toda persona debe tener para lograr las metas con compromiso y entrega; empatía, capacidad de tratar e interrelacionarse con las personas y sus emociones; y habilidad social, para persuadir a los subordinados y fomentar las buenas relaciones con el grupo de trabajo.

Por lo antes explicado, el capital humano requiere un trato especial y diferente, no puede administrarse de la misma manera que un puesto de trabajo o de un producto; resulta fundamental el rol del capital humano en todo proceso de cambio organizacional (Ramírez, Espíndola, Ruíz, & Hugueth, 2019); porque las organizaciones aprenden gracias al aprendizaje y crecimiento de los individuos, surgiendo de esta manera la organización inteligente.

Las organizaciones se hacen inteligentes cuando logran adaptarse a un proceso de transformación permanente a través del aprendizaje, gracias a la capacidad que tienen las personas para autorregularse y renovarse, orientando su esfuerzo al logro de los objetivos propuestos, lo cual permite un proceso colaborativo, como equipo, llegando a obtener la disciplina de pensamiento sistémico. Frente a la tendencia de inteligencia emocional organizacional y la imperante necesidad de transformación a organizaciones inteligentes, la institución militar no puede mantenerse impávida ante estos cambios, por lo que requiere implementar procesos educativos que contribuyan a mejorar el manejo de las emociones en el personal militar, como parte de su desarrollo integral (Vargas et al, 2015).

El Modelo Educativo de Fuerzas Armadas (2021), establece los lineamientos metodológicos que tienen como finalidad orientar al sistema de educación militar para

mejorar y desarrollar las competencias profesionales del militar, estableciendo cinco competencias genéricas que deben desarrollarse en el personal durante su carrera militar a través de los diferentes procesos educativos, a saber liderazgo; ejecución de operaciones militares; administración; educación e instrucción; y ejecución de operaciones de apoyo al desarrollo nacional (MEFA, 2021). Sobre este liderazgo, también hace mención Brito (2016), asociándolo con la inteligencia emocional.

Estas competencias han sido definidas de forma clara, enmarcando la planificación y diseño de cursos militares en las diferentes áreas de conocimiento; acorde a la particularidad de las competencias definidas, para el estudio, se analiza fundamentalmente, la competencia de liderazgo, que textualmente se encuentra definida como: “Comanda/lidera unidades, repartos militares de las Fuerzas Armadas, de acuerdo con su grado, cargo, función, demostrando responsabilidad y justicia, sobre la base de la normativa legal vigente” (MEFA, 2021, pg. 14).

En tal sentido, el militar debe comandar y ejercer liderazgo en su personal, pero para ello, se requiere desarrollar capacidades relacionadas al manejo de las emociones, con la finalidad de mejorar las relaciones interpersonales e intrapersonales; en otras palabras, la “IE es el sine qua non del liderazgo” (Goleman, 1998, p. 19). Esto significa que el liderazgo debe ir de la mano con la inteligencia emocional, por lo que se hace necesario que el desarrollo de la competencia liderazgo, fundamental en un militar, incluya su parte emocional.

### **Análisis de resultados**

Para el análisis de los resultados del presente estudio, se ha construido una tabla que muestra el resumen de cursos planificados de capacitación para el personal militar en el año 2022, por cada una de las áreas operativa, logística y genérica; la cual muestra el número de cursos planificados y sus participantes. Por otro lado, se elaboró un gráfico con información del Plan de Educación Técnica, que indica el porcentaje de cursos de capacitación por áreas; lo que permite ver a qué área se le está prestando particular atención en el contexto militar.

En ese sentido, la institución militar, realiza el Plan de Educación Técnica de forma anual, con la finalidad de planificar los cursos de capacitación que se requieren para desarrollar las competencias profesionales de los militares que pertenecen a la Fuerza Aérea en sus diferentes áreas (COED, 2022). A continuación, se presenta el resumen de cursos de capacitación dirigida al personal militar para el año 2022 (Ver Tabla 1).

**Tabla 1.** Resumen de cursos planificados de capacitación para el personal militar 2022

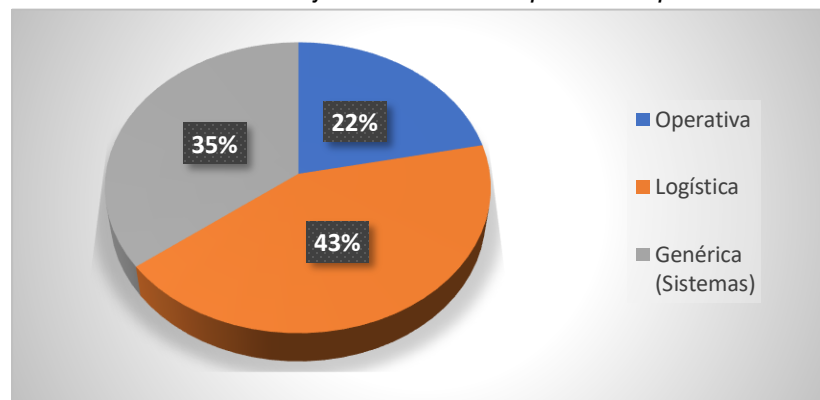
Ord.	Área	Cursos planificados	Participantes
1	Operativa	67	575
2	Logística	132	1214
3	Genérica (Sistemas)	109	1578
	<b>Total</b>	<b>308</b>	<b>3367</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base en Plan de Educación Técnica (2022)

Como se puede observar en la *Tabla 1*, de los 308 cursos planificados en el año 2022, 67 pertenecen al área operativa de la Fuerza Aérea, es decir, aquellos que están orientados a las operaciones aéreas militares, 132 al área logística y de mantenimiento de aviones y 109 cursos para la capacitación genérica, que hace referencia a las necesidades de capacitación de los diferentes sistemas, como legislación, ofimáticas, gestión administrativa, entre otras. Se espera capacitar al personal militar en un total de 3367 al finalizar el 2022.

Es importante destacar, que dentro de los cursos planificados no se cuenta con cursos en el área humanística que orienten el desarrollo de habilidades complementarias a las profesionales, ni cursos de inteligencia emocional y liderazgo, mismos que también guardan relación con el desarrollo y manejo de emociones. Cabe acotar que, el modelo educativo de Fuerzas Armadas, establece la importancia de desarrollar competencias profesionales, genéricas y transversales, orientados a lograr una formación integral del personal militar.

**Gráfico 1.** Porcentaje de cursos de capacitación por áreas



**Fuente:** Plan de Educación Técnica (2022)

Según lo observado en el Gráfico 1, el 22% de los cursos planificados hacen referencia al área operativa, el 35% al área genérica y el 43% al área logística. No se evidencian cursos en el área humanística. Por ende, las capacitaciones dirigidas al personal se orientan al desarrollo de competencias profesionales del área aeronáutica, razón de ser de la Fuerza Aérea Ecuatoriana. Acorde a estos porcentajes, la capacitación del 2022 está orientada al desarrollo profesional del militar, sin considerar un solo curso, ni para oficiales ni para el personal de tropa de la institución militar, para el desarrollo de habilidades blandas o de inteligencia emocional, mismas que van ligadas al desarrollo de liderazgo militar, competencia fundamental en la Fuerza Aérea.

### Discusión de los resultados

La inteligencia emocional, es decir, la capacidad de responder de forma apropiada a los estados de ánimo, motivaciones y deseos de las personas (Goleman 2002), es un término reconocido a nivel internacional por diversos organismos y cada vez se aplica más al ámbito organizacional y empresarial. Al respecto, Santana (2022) dice que la inteligencia emocional ha cobrado relevancia para el desarrollo organizacional y humano, al proveer de una nueva manera de comprender y analizar el comportamiento de las personas, los modelos de liderazgo, las actitudes, las habilidades intrapersonales e interpersonales. Como complemento, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, 2011) menciona que los cambios ocurridos tanto en la economía como en las empresas, están poniendo un gran énfasis en elementos de Inteligencia Emocional (Rychen y Hersh Salganik (2006).

Sin duda, las competencias profesionales son un pilar fundamental en la actuación laboral del individuo, de hecho, lo vienen siendo dentro del contexto militar, tal y como lo menciona Lira et al (2018), que las competencias profesionales responden a un proceso educativo que tiene por objeto cimentar los conocimientos, habilidades y actitudes en el ejercicio profesional, mismo que debe estar alineado con las necesidades de la sociedad. Si bien, el desarrollo de las competencias profesionales resulta imprescindible para que las personas puedan enrolarse dentro de una organización, aportando a la productividad de la sociedad (Espíndola, Ruiz, Hugueth & Ramírez, 2019); el desarrollo de la inteligencia emocional potencia la fortaleza académica y profesional, logrando un trabajador integral y exitoso (Bueno, 2018).

No obstante, en vista de que cada vez el mercado laboral se vuelve más exigente, incluyendo las instituciones militares; se están implementando procesos educativos que contribuyan a mejorar el manejo de las emociones en el personal militar, como parte de su desarrollo integral. Esto va en concordancia con lo expresado por Goleman (2002) y Caruso y Salovey (2004), quienes dicen que hoy día, los estudiantes y egresados universitarios, aparte de desarrollar competencias académicas, también deben cultivar



habilidades sociales y emocionales. Así lo expresa también Triviño et al (2019), quien menciona que no es suficiente alcanzar un desempeño profesional eficiente, sin inculcar el compromiso y la actitud de servicio como predisposición al cumplimiento de metas organizacionales.

En otro orden de ideas, es importante mencionar que la competencia genérica de liderazgo que todo militar debe ejercer (MEFA, 2021) en su carrera profesional, tiene que ir de la mano con la inteligencia emocional, porque se ha determinado que existe un fuerte vínculo entre inteligencia emocional y el liderazgo, tal y como lo expresa Goleman (2014) y Brito (2016). Por lo tanto, es fundamental considerar los componentes de la inteligencia emocional, que, de acuerdo con Goleman (1998), algunos de estos son: autoconciencia, autodominio, motivación, empatía y habilidad social.

Actualmente la capacitación del personal militar de la Fuerza Aérea no considera a la inteligencia emocional dentro de su catálogo de cursos para el año 2022, dando énfasis al desarrollo de competencias profesionales del área operativa, logística y genérica. Tal situación no se ajusta totalmente al Modelo Educativo de Fuerzas Armadas (2021), cuyos lineamientos metodológicos deben orientar al sistema de educación para mejorar y desarrollar las competencias profesionales del militar, tales como, liderazgo; ejecución de operaciones militares; administración; educación e instrucción; y ejecución de operaciones de apoyo al desarrollo nacional (MEFA, 2021). Dichas competencias tienen un componente emocional que se deja de lado.

Por lo antes expuesto, es necesario realizar un análisis de los cursos que se planifican dentro de la organización militar, que orienten el desarrollo de conocimientos y competencias laborales, pero que también se promueva el desarrollo de habilidades complementarias que permitan un mejor desempeño personal y profesional dentro del contexto militar (Goleman, 2002).

Las situaciones que se presentan en el ámbito militar deben ser resueltas acorde a la doctrina y competencias profesionales militares; pero el ejercicio del liderazgo requiere del desarrollo de la competencia emocional, en cualquier ámbito profesional. Por ende, el desarrollo de los cinco componentes que propone Goleman (1998), debe ser el objetivo de las ofertas académicas dirigidas al personal militar, con la finalidad de mejorar la capacidad de la gestión de las relaciones, el manejo de las emociones y el conocimiento a sí mismo; para de esta manera persuadir al personal militar al cumplimiento de la misión y las tareas encomendadas (Hinojosa, Muñiz & Cabezas, 2016).

Es importante considerar, que no resulta fácil convencer a una organización sobre la importancia de la gestión de las emociones en el espacio laboral, porque los líderes de las organizaciones se enfocan más en el cumplimiento de metas, a la productividad y la competitividad, orientando la gestión a alcanzar resultados a corto plazo. Sin embargo,

no se puede negar la existencia de las emociones, porque están presentes en todos los aspectos cotidianos de la vida del ser humano y el mundo laboral no es excluyente, por lo que resulta un complemento en el desarrollo integral del talento humano (Vargas et al, 2015).

## Conclusiones

El desarrollo de competencias profesionales en el talento humano de toda organización inteligente es fundamental, pero se requiere desarrollar de forma complementaria las competencias emocionales que permitan abordar las situaciones de forma estratégica, pero sobre todo acertada, logrando un verdadero trabajo en equipo que permitan alcanzar las metas organizacionales.

La institución militar como organización inteligente, no puede quedar apartada de las nuevas tendencias del desarrollo del talento y debe ajustar la capacitación del personal militar para mejorar las habilidades emocionales que permitan un mejor ejercicio del liderazgo; porque la inteligencia emocional se adquiere y, por ende, requiere entrenamiento. Por lo tanto, es fundamental la inclusión en la oferta académica del plan de capacitación, la ejecución de cursos para el entrenamiento de la inteligencia emocional dirigida al personal militar en todos los grados, organizada por niveles y módulos, tanto para el personal de tropa como oficiales; para posteriormente continuar con los cursos de liderazgo básico y avanzado.

Se concluye que, la inteligencia emocional es necesaria en el mundo laboral, pero no suficiente para el desempeño profesional eficiente; de modo que, la premisa principal debe radicar en que la inteligencia emocional sea lo primordial para el desarrollo personal e imprescindible para alcanzar el éxito personal y profesional. Por lo tanto, las instituciones militares deben adaptarse y desarrollar la inteligencia emocional en su personal para su desempeño durante la carrera militar, con la finalidad de mejorar la gestión profesional, el liderazgo, la productividad y competitividad del trabajo, como parte importante de la sociedad.

## Referencias bibliográficas

- Azuaje, P. (2022) Gestión del talento humano y su influencia en las organizaciones inteligentes. *Gerentia*, (1).
- Bayón, A. (2019) Talentismo: Del fin de recursos humanos a la emergencia de talento. *Lan harremanak: Revista de relaciones laborales*, (42), 6.
- Brito, J. G. (2016). Inteligencia emocional y liderazgo. *INNOVA Research Journal*, 1(4), 16-21.

- Bueno Mariaca, W. (2018) *Inteligencia emocional y desempeño laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Tacna, 2017.*
- Carmona-Fuentes, P. & Rosas-Reyes, R. (2017) Influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral. *Revista Líder, 19(30)*, 107-118.
- Caruso, D. y Salovey P. (2004), *The emotionally intelligent manager*, Estados Unidos de América, Jossey Bass
- COED (2022). *Plan de Educación Técnica. Comando de Educación y Doctrina Militar Aeroespacial, Ecuador.*
- Enciso, E. & Villamizar, L. (2014) Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá DC. *Suma de negocios, 5(11)*, 39-48.
- Espíndola, C., Ruiz, G., Hugueth, A. & Ramírez, R. (2019) Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información tecnológica.*
- Goleman, D. (1998) *La práctica de la Inteligencia Emocional: La tan esperada continuación del Best-Seller Inteligencia Emocional.* Barcelona: Editorial Kairos.
- Goleman, D. (2002), *La inteligencia emocional*, México, Vergara.
- Goleman, D. (2014). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional.* B de books.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*, Harvard Business School. Boston. Press
- Hinojosa, D., Muñiz, C. & Cabezas, F. (2016). Inteligencia emocional y liderazgo. *Revista publicando, 3(7)*, 417-427.
- Lira, A., Rojas, M., Carbajal, T. & Sotelo, D. (2018) Competencias gerenciales y competencias profesionales en la gestión presupuestaria. *Revista Venezolana de Gerencia, 23(83)*, 761-778.
- MIDENA (2018) *Plan de Gestión Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos.* Ministerio de Defensa Nacional, Ecuador.
- MIDENA (2021). *Modelo Educativo de Fuerzas Armadas.* Ministerio de Defensa Nacional, Ecuador.
- Ramírez, R., Espíndola, C., Ruíz, G. & Hugueth, A. (2019) Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información tecnológica, 30(6)*, 167-176. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>
- Rychen, D. & Hersh, L. (2006), *Competencias clave para el bienestar personal, económico y social*, España, Aljibe.

- Sierra, A. (2021) Incidencia de la inteligencia emocional en el cumplimiento de indicadores de gestión del talento humano. *Aula Virtual*, 2(4), 83-97.
- Sosa, F., Mele, S., Zubieta, E. (2009) Actitudes hacia el multiculturalismo, valores e inteligencia emocional en población militar en misiones de paz. *Anuario de investigaciones*, 16, 285-292.
- Triviño, E., García, C. & Cevallos, P. (2019) Competencias profesionales: Desafíos en el proceso de formación profesional. *Opuntia Brava*, 11(Especial 1), 1-12.
- Vargas, J., Carmona, P. & Rosas, R. (2015) Influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral. *Sapientia Organizacional*, 2(3), 53-68.