



N° 1, V. 10, ENERO-JUNIO 2024/ Revista Científica Multidisciplinaria/
ISSN: 2542-3037 <https://revistapt.edublogs.org/>



EL LIDERAZGO COMO PROCESO COGNITIVO EMOCIONAL EN LA TOMA DE DECISIONES

Dra. Mirla Carolina Méndez Gutiérrez, Profesora de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ), (mirla.mendez79@gmail.com) (<https://orcid.org/0000-0002-7161-147X>)

Msc. Germán José Alfonzo Unda, Profesor de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ), (gejzau@gmail.com) (<https://orcid.org/0000-0003-1321-5652>)

RESUMEN

El presente consiste en un análisis del proceso cognitivo - emocional para la toma de decisiones desde el liderazgo. Bajo esta perspectiva se hace una revisión exhaustiva de documentos basados en la toma de decisiones, liderazgo y emociones lo que permite determinar la influencia sobre el comportamiento del hombre en los resultados organizacionales. Es importante hacer mención que el éxito de la organización es el principal criterio para medir la eficacia del liderazgo, es por ello que los líderes identifican los problemas de la organización, desarrollan y evalúan las soluciones potenciales, y planean e implementan las decisiones tendientes a resolver dichas problemáticas. Este artículo evalúa, desde la base cognitiva y los valores de los líderes el campo de la percepción selectiva, la interpretación de los problemas, la definición y valoración de las posibles soluciones y la selección e implementación de la estrategia. Por lo tanto, el estilo de liderazgo es una variable que tiene efectos directos sobre los procesos decisionales y sobre los resultados de las organizaciones. En las conclusiones se muestra la influencia del proceso cognitivo del líder en la toma de decisiones, haciendo énfasis de la importancia de tener un estado emocional equilibrado para una decisión sólida y firme.

Palabras Clave

Liderazgo, Cognitivo, Emociones, Toma de decisiones, Organizaciones.

Recibido: 2024-04-01 / Revisado: 2024-05-14 / Aceptado: 2024-05-30 / Publicado: 2024-06-25 / Pág.349-364



LEADERSHIP AS A COGNITIVE-EMOTIONAL PROCESS IN DECISION- MAKING

Dra. Mirla Carolina Méndez Gutiérrez, Professor at the National Experimental University of the Western Plains Ezequiel Zamora (UNELLEZ), (mirla.mendez79@gmail.com) (<https://orcid.org/0000-0002-7161-147X>)

Msc. Germán José Alfonzo Unda, Professor at the National Experimental University of the Western Plains Ezequiel Zamora (UNELLEZ), (gejzau@gmail.com) (<https://orcid.org/0000-0003-1321-5652>)

Abstract

The present consists of an analysis of the cognitive-emotional process for decision-making from leadership. Under this perspective, an exhaustive review of documents based on decision-making, leadership and emotions is made, which allows determining the influence on man's behavior on organizational results. It is important to mention that the success of the organization is the main criterion for measuring the effectiveness of leadership, which is why leaders identify the organization's problems, develop and evaluate potential solutions, and plan and implement decisions aimed at solving them. said problems. This article evaluates, from the cognitive base and values of leaders, the field of selective perception, the interpretation of problems, the definition and assessment of possible solutions and the selection and implementation of the strategy. Therefore, leadership style is a variable that has direct effects on the decision-making processes and results of organizations. The conclusions show the influence of the leader's cognitive process on decision-making, emphasizing the importance of having a balanced emotional state for a solid and firm decision.

Key words

Leadership, Cognitive, Emotions, Decision making, Organizations.

Received: 2024-04-01 / Revised: 2024-05-14/ Accepted: 2024-05-30/ Published: 2024-06-25 / Pages: 349-364



Introducción

Las instituciones u organizaciones, en sentido general, requieren hoy día de líderes capaces de transformar las realidades, personas que apuesten al trabajo en equipo, donde la participación sea clave para la construcción en colectivo. Es de pronto un tercio de lo que se requiere para la evolución organizacional, actualmente hay un elemento clave que no puede estar ausente en un buen líder en la toma de decisiones, se refiere a las emociones, al proceso cognitivo, y es que estos tienen una gran influencia en el liderazgo, ya que permiten a los líderes comprender y responder a las necesidades de los demás, tomar decisiones efectivas y adaptarse a las circunstancias cambiantes.

Ahora bien dentro de estos procesos cognitivos el líder debe jugar con las formas de liderazgo para su crecimiento o desarrollo organizacional, la cognición social debe estar muy vinculada puesto que es un aspecto fundamental del liderazgo, ya que permite a los líderes comprender y responder a las señales sociales de los demás, como las emociones, las intenciones y las expectativas, un buen líder debe vislumbrar o percibir desde sus emociones para transfigurar lo que se encuentra a su alrededor. Los líderes que tienen una buena cognición social son capaces de entender las necesidades y perspectivas de su equipo, lo que les permite motivarlos y dirigirlos de manera efectiva, he allí la importancia de una buena actitud emocional.

Cabe destacar que los procesos cognitivos y el liderazgo juegan un papel fundamental en la toma de decisiones, ya que los líderes deben decidir y pensar en el impacto significativo de la organización, la cultura organizacional y el rendimiento de la empresa. Los líderes deben encontrar un equilibrio entre ser temerarios y mantener una situación de parálisis por análisis. Además, es importante que los líderes tomen decisiones y asuman la responsabilidad de sus acciones. En este sentido el artículo pretende analizar cómo influyen las emociones en la toma de decisiones,



considerando que estas remueven sentimientos positivos inspirados en la motivación, satisfacción, autoestima, autoconfianza, actitud positiva, alegría, bienestar emocional, responsabilidad, asertividad, es por ello que se recomienda que un gerente antes de aproximarse a una respuesta se encuentra emocionalmente estable para tomar una decisión.

Desde la temporalidad o delimitación de esta investigación, se considera totalmente abierta a cualquier institución ya que la gerencia, toma de decisiones y el liderazgo no tienen caducidad y aunque parezcan repetitivas todos los días las organizaciones deben estar inmersas en la transformación, formación e innovación en todos los sentidos.

Situación problemática

Planteamiento del problema

Las debilidades en las organizaciones han estado influenciadas por un tipo de liderazgo que no desarrolla habilidades del pensamiento estratégico que le permitan vislumbrar o percibir cómo será el proceso una vez tomado la decisión, pues su razón de ser se encuentra en la capacidad de influir y motivar a otros para lograr objetivos comunes. Un buen líder posee cualidades como influencia, motivación, organización, toma de decisiones, comunicación, empatía e integridad.

El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas (Gómez, 2002). Para Davis y Newstrom (2003), el liderazgo es el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos. Payeras (2004) lo explica como un grupo de formas de comportamiento que el líder usa para influir sobre el actuar de los individuos y equipos.

Aunado a lo anterior, se encuentra una relación estrecha con la toma de decisiones, es decir, los líderes deben tener la capacidad de analizar, evaluar, reunir alternativas, elegir entre varias cuestiones una que permita



el correcto desarrollo de los procesos y la solución de problemas. Es indispensable que quien toma las decisiones, posea conocimientos y experiencia en el contexto al que se enfrenta, para seleccionar entre varias opciones la que mejor se adecue a la situación.

Las empresas de hoy exigen una continua toma de decisiones que minimicen los errores y fortalezcan la productividad laboral. El liderazgo como proceso cognitivo emocional y la toma de decisiones se complementan entre sí porque el líder, ya sea en una empresa o en la vida misma, se enfrenta a una serie de situaciones en las cuales tiene la responsabilidad de tomar las mejores decisiones para alcanzar el éxito personal, profesional y organizacional. En virtud de lo antes descrito este artículo pretende dar respuesta a la siguiente interrogante central, ¿cómo influyen las emociones en la toma de decisiones dentro el liderazgo como proceso cognitivo? Consecuentemente se propone el siguiente objetivo: analizar la influencia del liderazgo como proceso cognitivo emocional en la toma de decisiones.

Justificación

La presente investigación se enfoca en discernir la importancia del liderazgo como proceso cognitivo en la toma de decisiones, si bien es cierto el proceso cognitivo emocional se vincula con la toma de decisiones debido a que cuanto más estable están las emociones mejores son las decisiones. Al respecto, Ponte (2019) hace mención que los gerentes deben tener un dominio de sus emociones al momento de hacer una elección, pues él será el único responsable de todo lo que suceda, fue su decisión.

Las organizaciones en este tiempo deben estar bajo la dirección de líderes donde la confianza forme parte de su conciencia, es por ello que esta investigación brindará un aporte significativo a la comunidad científica desde su importancia teórica – metodológica, pues se encuentra



enmarcada en la revisión exhaustiva de diversos autores referidos a la toma de decisiones, proceso cognitivo, liderazgo y otros elementos conectados con el tema.

El artículo permite comprender las emociones para la toma de decisiones en el ámbito gerencial, otorgando una amplia gama de posibilidades para la transformación y el cambio institucional. Aunado a ello con esta investigación nace el fundamento para nuevas investigaciones que desarrollen una misma línea de acción generando de esta forma estrategias para el desarrollo de habilidades personales para los gerentes en general. Desde lo metodológico se establecen, diseñan o formulan políticas y programas nuevos para la formación del gerente desde la toma de decisiones, contribuyendo a un cambio social en el que prevalezca el estado de conciencia, reflexión y adaptación.

Desarrollo

Liderazgo

Los líderes son personas cuyos actos afectan a otras personas. Esta investigación permite reconocer que, en realidad, la influencia de las emociones y el liderazgo puede llegar a ser mutua para la toma de decisiones y así, de esta manera, ver en el tiempo el fruto de la mejor elección.

En este sentido, el liderazgo se entiende como las personas que intentan proporcionar un concepto (Stodgill, 1974, citado en Yukl, 1989), siendo este definido en términos de rasgos, conducta, patrones de interacción, relaciones y roles, percepciones de los seguidores, así como por la influencia que ejercen en sus seguidores, metas y cultura organizacional.

Davis (1967), señala que el liderazgo parte de la dirección de empresas y consiste en la habilidad de un individuo en convencer a otros para que logren un objetivo con entusiasmo. Mientras que Bennis y Nannus (1991)



definen el rol principal que desempeña el líder dentro de la organización como creador y comunicador de la visión, y responsable de desarrollar la estrategia.

En definitiva, un líder crea la voluntad y la creencia, aporta la visión, demuestra orientación hacia las personas, identifica, cuantifica y elimina el desperdicio, educa/adiestra, toma decisiones, desarrolla la misión y la comunica. Además, utiliza las Nuevas Tecnologías, integrar el negocio funcional (horizontal y verticalmente), genera menos desperdicio y más productividad, adaptando los estilos a las situaciones, considerando que el compartir roles y saber delegar la autoridad son esenciales dentro de la organización.

Toma de decisiones

Una de las acciones más complicadas dentro del liderazgo, específicamente de los líderes, es su participación en los procesos de toma de decisiones, las cuales giran alrededor de las principales funciones que se espera que desempeñe objetivos, determinación de los medios para alcanzar los fines, defensa de la organización de los ataques externos y solución de conflictos internos.

Según Contenti (2003) la toma de decisiones, en abstracto, involucra las presiones inmediatas sobre quien decide, el análisis del tipo de problema y sus dimensiones básicas, la búsqueda de respuestas alternativas y la consideración de las consecuencias de esas soluciones, incluyendo el anticiparse a los diferentes tipos de conflictos postdecisionales y la selección final.

La toma de decisiones, lo mismo que el liderazgo, deben verse como contingentes con respecto a las restricciones internas y externas en todos los aspectos de las organizaciones. Un líder puede ser disímil en términos de los factores que conducen al resultado final: rendimiento, cumplimiento de los objetivos, crecimiento y desarrollo individual. Sin embargo, el grado



de diferencia y el proceso de utilización del liderazgo para establecer divergencias son un tanto ambiguos.

Emoción

Para Bosch (2009), las emociones son el motor de la acción y esta puede ser positiva o negativa, y de diferente intensidad, esas emociones y los compartimientos que las pueden suceder imprimen en la organización características diversas, que pueden ser favorables o adversas promoviendo o en su defecto; impidiendo el crecimiento.

Sin embargo, para ilustrar el concepto de emoción Bericat (2012) toma tres definiciones básicas del diccionario de la Real Academia Española:

- Impulso que induce a la acción.
- Conductas de reacción automática a los estímulos del ambiente, perfeccionados a través de la evolución, como respuesta a la supervivencia.
- Forma como entendemos o reconocemos en nuestras mentes un hecho.

En tal sentido la misma autora citada anteriormente, considera que emoción es la manera como respondemos a un evento, a un hecho y como eso no afecta en la mente.

Procesos Cognitivos

Según Herrera (2016) los procesos cognitivos están relacionados a las operaciones mentales que realiza el cerebro para procesar información. Mediante estas operaciones, el cerebro trabaja con la información que le rodea, la almacena y la analiza para tomar las decisiones correspondientes. Su influencia en la conducta los convierte en fundamentales para la adaptación al medio social y la supervivencia. Son estos procesos los que permiten al cerebro procesar la información que le llega de los sentidos, registrarla, recuperarla cuando le sea necesaria y, sobre todo, aprender.



Los procesos cognitivos, también denominados funciones cognitivas, incluyen aspectos básicos, como la percepción y la atención, y otros más elaborados, como el pensamiento. Cualquier actividad que realicemos, como leer, lavar los platos o ir en bicicleta, lleva implícito un procesamiento cognitivo. Esto sucede con la mayoría de las actividades cotidianas, por lo que cuando alguna de estas funciones cognitivas sufre algún daño, se ve deteriorada la capacidad de desempeñar determinadas actividades.

Aunque el estudio de estos procesos se ha llevado a cabo desde distintas disciplinas, como la neurología, la antropología e incluso, la filosofía o las ciencias de la información, fue la psicología cognitiva la que empezó a analizar la influencia que ejercía el procesamiento de información en la conducta y en la adquisición del conocimiento. A finales de la década de los 50, las teorías de Piaget y Vygotsky sobre el desarrollo y el aprendizaje cognitivo supusieron toda una revolución en el panorama científico del momento, y aún siguen vigentes. En consecuencia la relación con la presente investigación radica en que tienen su base real en la interacción con las personas, las emociones, la toma de decisiones lo cual permite un acercamiento a la idea de hacer posible la explicación de toda la complejidad de las relaciones reales entre el afecto y la conciencia, relaciones que constituyen un hecho psicológico, siempre y cuando exista un control emocional.

Antecedentes investigativos

Para sustentar la investigación desde el punto de vista teórico se destacan algunos antecedentes relacionados con la variable objeto de estudio asociada al liderazgo, toma de decisiones y proceso cognitivo. En ese sentido, parte de la revisión documental incluye una serie de estudios, cuyos aportes son importantes para el direccionamiento de la presente investigación. Para iniciar los antecedentes, se revisó un estudio realizado



por Galindez (2021) en la Universidad Simón Rodríguez para optar al grado académico de Licenciado en Ciencias Administrativas, cuyo título estuvo relacionado al “Análisis de las emociones para el ejercicio del liderazgo en la Escuela Técnica Comercial Raimundo Andueza Palacio del estado Barinas”.

Se aborda el tema a raíz de la publicación de las obras de Daniel Goleman (2014), la Inteligencia Emocional en la escuela. El enfoque dado en este trabajo es la utilización de las aptitudes como herramientas para el liderazgo, a través de la aplicación de un estudio de tipo exploratorio-descriptivo con un diseño de campo no experimental transversal. Se utilizó un muestreo aleatorio, estratificado, no intencional para una muestra representativa de la población, la cual se definió como "todos los docentes de la E.T.C. Raimundo Andueza Palacio, quienes tienen cargos de liderazgo. Con un margen de error no mayor del 7 y un nivel de confianza de 74,49 la muestra quedó conformada por 16 docentes.

Se utilizó un instrumento elaborado por el autor, con ítems inspirados en los planteamientos de Goleman, en función de los objetivos diseñados. También se realizaron siete entrevistas semi-estructuradas, dirigidas a cada uno de los docentes con coordinaciones, a fin de cubrir aspectos cuantitativos, mediante estadística descriptiva; y cualitativos, mediante codificación de respuestas. Del análisis y discusión de los resultados se concluye que la población seleccionada muestra tener escaso conocimiento teórico acerca de la inteligencia emocional, pero han desarrollado algunas aptitudes emocionales que aplican acertadamente en su desempeño como líderes de la organización, pese a que hay otras que podría manejar mejor. Estos hallazgos permitieron ahondar en las fortalezas y debilidades de la gerencia en esta Unidad, desde esta óptica, así como determinar las prioridades de adiestramiento que los líderes consideran para sus supervisados y para ellos mismos, a fin de establecer los niveles de satisfacción de esta población.



Asimismo, López (2021) en su investigación titulada Liderazgo resonante como herramienta para lograr la efectividad en el recurso humano de las Pymes realizada en la Universidad Rafael Beloso Chacín, para optar al título de Dr. En Ciencias Gerenciales, sustentada en los postulados de Goleman, Boyatzis y Mckee (2002). Dicha investigación tuvo una población conformada por un total de 210 pequeñas y medianas empresas registradas en la Asociación de Comerciantes e Industriales de la ciudad de Valera, del Estado Trujillo y una muestra de 68 empresas, a las cuales se aplicó para la recolección de información un cuestionario conformado por 54 ítems.

Para el logro de los objetivos se presentó una investigación con una metodología de tipo descriptivo, de diseño no experimental, transversal y de campo, utilizando como herramienta de recolección de datos el cuestionario previamente validado por expertos, con una confiabilidad de 0.945, calculada mediante la aplicación del coeficiente de Alfa de Cronbach.

Una vez analizado como objetivo general el liderazgo resonante como herramienta para el logro de la efectividad en el recurso humano de las pymes, en dicha investigación se concluyó que los gerentes tienden asumir en su gestión las características del liderazgo resonante, conjugando en si conductas los estilos de liderazgo emocional considerados que se corresponden como son el visionario, coaching, afiliativo y democrático. Sin embargo, este autor en su investigación considera que aun al conjugar una visión de futuro en dicha variable es meritorio considerar el interés por el desarrollo de sus subordinados, la relación para con ellos y su participación, así como la puesta en práctica del trabajo en equipo.

Igualmente considera que es necesario desarrollar con más énfasis el compromiso y la motivación, al ser estos los factores con menor puntaje señalados dentro de la filosofía de gestión, eficiencia y eficacia. Asimismo, concluye que no utilizan las características necesarias para lograr la efectividad, porque carecen de la adaptabilidad y la empatía, que les



permita establecer una filosofía de gestión en consonancia con el recurso humano que tienen a su cargo.

Es importante hacer mención que todas las investigaciones antes citadas son importantes ya que fundamentan la investigación desde lo teórico, práctico. Cada una es preponderante en virtud del contenido referido a las emociones emocionales que sustentan el desarrollo de la inteligencia emocional considerando proyectiva una propuesta en función de lo abordado.

Fundamentación Metodológica

La fundamentación metodológica del presente ensayo aborda todo lo relacionado con el conjunto de pasos y acciones que se deben seguir para su desarrollo. Según Arias (2012), explica que “la metodología del proyecto incluye el tipo de investigación, es el “cómo” se realizara el estudio para responder al problema planteado.”

De acuerdo al estado del arte se hizo una revisión exhaustiva de investigaciones, artículos, trabajos de grado y tesis doctorales enfocadas en liderazgo, toma de decisiones, procesos cognitivos y emociones, en ese sentido de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2007), la investigación es de tipo descriptivo y documental puesto que es un tipo de estudio que tiene como propósito evaluar la relación que existe entre dos o más variables

Avances

La presente investigación permitió comprender el proceso investigativo y su desarrollo, es decir objetivos, variables y objeto de estudio, su fundamentación teórica-metodológica, y los resultados evidenciados en función de la importancia de las emociones para la toma de decisiones en el liderazgo en la organización institucional hoy, cabe destacar que condicionantes para la realización de un trabajo eficientemente eficaz.



En concordancia a los procesos cognitivos para la toma de decisiones en el liderazgo, se efectúan funciones específicas en relación al cumplimiento laboral de un individuo pues son elementos que contribuyen a crear una armonía en el ambiente de trabajo. Por su parte las emociones, Felman (2006) las define como “el conjunto de habilidades que sustentan la valoración, evaluación, expresión y regulación precisa de las mismas”. (p.234). Durante el liderazgo es fundamental, el equilibrio emocional puesto que está se manifiesta a diario en cada individuo y ante diversas circunstancias, por lo que en la medida que el ser humano se conoce así mismo podrá tener autodominio sobre sí, manteniendo un equilibrio emocional dentro de su entorno de trabajo.

Es evidente que el liderazgo es una herramienta importante para las instituciones en sentido general, independientemente del estilo que se practique, en la empresa, institución u organización de estos tiempos se requiere de líderes equilibrados emocionalmente que los conlleven a tomar las mejores decisiones y de esta manera obtener mejores resultados a nivel de desempeño, así como en la generación de ambientes más agradables de trabajo.

Los avances antes descritos son positivos para las organizaciones, esto debido a lo significativo de las investigaciones referidas a las emociones y la toma de decisiones. En este sentido, Meister (2000) hace referencia a que quizás una de las características más importantes de la última década ha sido el énfasis en el desarrollo del liderazgo en el sector empresarial, por ello se busca la implementación de programas de desarrollo de liderazgo desde las emociones y los procesos cognitivos. En concordancia a lo propuesto por Meister, el estudio realizado por Ruiz (2000) concluyó que el 82% de los participantes luego de un programa de desarrollo de liderazgo han logrado un alto grado de eficiencia en lo que respecta a la realización de la práctica de liderazgo, resultado que se apoya con el estudio realizado por Martínez (2003) quien concluyó que un programa de



capacitación sobre liderazgo es beneficioso para la motivación de los subalternos.

Conclusiones

Las emociones, el liderazgo y la toma de decisiones juegan un papel importante para la empresa, por medio de estas surgen diversas capacidades que permiten identificar el quehacer de la organización, pues de las mismas fluye el pensamiento estratégico y por ende el modo de actuar, planificar, organizar, controlar la toma de decisiones la cual es de suma importancia para el logro de los objetivos de cualquier institución.

El presente ensayo científico dio acceso al análisis del liderazgo dentro de la organización tomando en consideración el proceso cognitivo para la toma de decisiones, razón que es muy importante porque busca la necesidad de desarrollo dentro de una cultura, así como la relación entre líder y cultura organizacional. Estos procesos cognitivos emocionales permiten desarrollar las capacidades y destrezas para poder comprender las necesidades de cada uno de los integrantes de la organización y llegar a establecer un vínculo importante con los líderes.

Es importante destacar que una de las relaciones más fundamentales entre el proceso cognitivo emocional, el liderazgo y la toma de decisiones radica en la complejidad del trabajo, pues mientras más compleja es, más necesaria serán las emociones para la toma de decisiones, a su vez se vincula con un patrón de líder ideal que cada vez se le está dando más importancia para la transformaciones de las realidades empresariales u organizacionales, puesto que van adaptándose a las nuevas y cambiantes circunstancias a medida que avanza el tiempo y gran parte debido a los cambios acontecidos en las últimas décadas.

Aunado a lo anterior, la influencia de los procesos cognitivos emocionales para la toma de decisiones en el liderazgo, se considera positiva, partiendo que de una decisión tomada emocionalmente



equilibrada se generaran resultados más satisfactorios, que traerán consigo beneficios personales y en colectivo, partiendo del pensamiento de trabajar en equipo para el bienestar empresarial, sin dejar de lado el crecientito que se genera en la institución, respetando las opiniones de los demás, y desarrollando día a día habilidades de comunicación para un liderazgo emocionalmente eficaz.

Referencias

- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Guía para su elaboración. 3a Edición*. Caracas: Espíteme.
- Bennis y Nannus (1991). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. *Revista NEGOTIUM. Ciencias Gerenciales*, 3 (9).
- Bericat, E. (2012). *Emociones*. Editorial Arrangement of Sociopedia. isa
- Bosch, M (2009). *La danza de las emociones: Vives como sientes*. Madrid: Editorial Edaf.
- Contenti, C. (2003). *La inteligencia emocional, procesos cognitivos emocionales y su relación con los estilos de liderazgo de altos mandos de una institución bancaria*. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Davis, A. (1967). *Inteligencia Emocional y su incidencia en el Liderazgo*. Tesis Inédita. Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala.
- Felman, H. (2006) *Los procesos cognitivos para la toma de decisiones en el liderazgo*. México. Panorama editorial. S. A



Galindez, J. (2021). *Análisis de las emociones para el ejercicio del liderazgo en la Escuela Técnica Comercial Raimundo Andueza Palacio del estado Barinas*. Trabajo de Grado presentado en la Universidad Simón Rodríguez para optar al grado académico de Licenciado en Ciencias Administrativas

Goleman (2014). *Inteligencia Emocional en el trabajo*. Barcelona: Kairos.

Gómez, C. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, 2(2), pp. 61-77. Recuperado de http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen2_numero2/articulo_5.pdf

Hernández, Fernández y Baptista (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill Editores.

Herrera, M. (2016). *Inteligencia emocional del supervisor el desempeño laboral del docente en educación básica primaria*. Trabajo de grado para optar al título de Magister en Supervisión Educativa. Universidad Rafael Urdaneta, Zulia.

Hellriegel, D., & Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Thomson

López (2021). *Liderazgo resonante como herramienta para lograr la efectividad en el recurso humano de las Pymes*. Tesis Doctoral Universidad Rafael Beloso Chacín.

Payeras (2004). *Coaching y Liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados*. España: Díaz de Santos.