

## “XXVIII CONGRESO NACIONAL DE ADENAG”

SANTIAGO DEL ESTERO , 22, 23 Y 24 DE MAYO DE 2012

### TRABAJO:

## **GÉNERO Y ETARIEDAD EN LA GESTION ORGANIZACIONAL**

*PALABRAS CLAVE: GENERO – ETARIEDAD – INDICADORES – ORGANIZACIONES -*

*PERFILES*

**AUTORES:** CR. CARLOS A. LORENZO (MAN) DIRECTOR DE PROYECTO. LIC. MARÍA NATALIA LORENZO (MAN) COORDINADORA DEL PROYECTO. LIC. ANA CORTIZAS (MAN) E ING. RUBEN REINA (MAN)

**TELÉFONO:** 54 -9- 2293 – 15628064 / 54 – 2293 - 445795

**CORREO ELECTRÓNICO:** [CLORENZO@SPEEDY.COM.AR](mailto:CLORENZO@SPEEDY.COM.AR); [LORENZO@ECON.UNICEN.EDU.AR](mailto:LORENZO@ECON.UNICEN.EDU.AR)

### **RESUMEN**

Este trabajo es resultado de avances de la línea de investigación, comenzada hace doce años dentro del programa de incentivos a la investigación, que consiste en un Modelo de análisis organizacional, diagnóstico e intervención en las mismas. Lo presentado es un trabajo de relevamiento que se encuentra en la cuarta etapa de esta línea, bajo un proyecto denominado “**Modelo Operativo integrador de Mejora Organizacional: Caso de Pymes de la zona de influencia de la UNICEN**”.

Dentro del modelo SER H4 (anteriormente Modelo Hepta) se consideran como unas de las dimensiones en el análisis de las de las variables del Modelo, en relación a las Configuraciones Organizacionales y los Metaprosesos de mejora, a las cuestiones de Género y Etariedad por que se consideran importantes en la gestión de organizaciones. Es por ello que, debíamos relevar estas dimensiones en las organizaciones, cuestión desarrollada desde el comienzo de esta línea de investigación.

Para ello debíamos descubrir características que tienen estas dimensiones en la realidad organizacional en relación a hipótesis que nos realizamos desde la teoría. Desde allí tomamos conceptos teóricos probados y los ajustamos al Modelo, para realizar el relevamiento, llegando a determinar los indicadores que resultan pertinentes al mismo los cuales verificamos.

## **INTRODUCCIÓN**

Este trabajo es un resumen de esta etapa del Proyecto de investigación que toca los siguientes puntos: Valores de la vida más relevantes; Inteligencias múltiples; Etapa de la vida, desafíos y ambiciones personales y profesionales; Imagen proyectada;; Estado Familiar Personal, Inteligencias Múltiples, Estado de Salud Integral, Etapa de Vida, Desafíos y Ambiciones Personales y Profesionales, Imagen Proyectada, y Conocimiento y Estado de los mismos.

Se definieron dos perfiles, sujetos a relevamiento de campo con empresas reales de la región, pertenecientes a diferentes sectores económicos. Cada perfil definido se corresponde con una serie de características identificadas como comunes para las personas que integran cada grupo. Esto es coincidente con las generaciones identificadas por Franichevich y Marchiori<sup>1</sup> (2010), adicionándole la diversidad de género y grupo etario y con demás temáticas a ser desarrolladas en el Marco Teórico.

El Modelo SER H4 tiene como finalidad de desarrollo humano en estas dimensiones, la forma de llegar a una complementariedad de Género y Etariedad que logre en el Liderazgo de las Organizaciones y en los grupos de trabajo que mejoren la gestión de las mismas con los aspectos positivos que ambas dimensiones tienen.

Como resultado de estos relevamientos en el desarrollo de este trabajo y sus aspectos conclusivos se podrá apreciar a lo que por el momento hemos llegado.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Analizar la diversidad de características relativas al Género humano y la convivencia entre diferentes grupos Etarios en las organizaciones que se encuentran ubicadas en la zona de influencia de la Unicen.

### **Objetivos Específicos**

- Agregar al Modelo SER H4, las dimensiones de Género y Etariedad dando especial tratamiento al diseño de las estructuras organizacionales (procesos y metaprosesos).
- Determinar las variables de las dimensiones de Género y Etariedad que se incorporan al modelo SER H4.
- Ayudar a la determinación del perfil del líder efectivo para cada tipo de organización, a través del análisis de las cuestiones etarias y de diversidad de género.

---

<sup>1</sup> Franichevich, A. y Marchiori, Eugenio A., "Conexión Intergeneracional" sumando los aportes de las generaciones en el trabajo. Grupo Editorial SRL 2010. Buenos Aires.

- Analizar los siguientes indicadores con la finalidad de medir el impacto de la Etariedad y los elementos de Género para determinar perfiles conductuales de los líderes organizacionales: Edad, Valores de la Vida más relevantes, Estado Familiar Personal, Inteligencias Múltiples, Estado de Salud Integral, Etapa de Vida, Desafíos y Ambiciones Personales y Profesionales, Imagen Proyectada, y Conocimiento y Estado de los mismos.

## **HIPOTESIS**

Las cuestiones de Género y Etariedad influyen en las características y cualidades de los líderes efectivos de acuerdo al tipo de Cultural Organizacional.

## **METODOLOGÍA**

- **Población:** Zona de Influencia de la Unicen (Ciudad de Tandil-Pcia. de Bs. As- Argentina).
- **Fuentes de Datos:** Dueños/Gerentes/encargados de empresas de más de 10 años de trayectoria.
- **Muestra:** 9 empresas de los sectores: agropecuario, metalúrgico, funerario, alimenticio, seguridad, limpieza, organizaciones sin fines de lucro (ONG)

## **MARCO TEÓRICO**

A los fines de los requisitos de extensión de este trabajo, presentamos el Marco Teórico en forma abreviada:

### **Valores de la vida más relevantes**

Los valores de vida son un conjunto de elementos de vida que están ligados íntimamente en nuestro ser, se complementan unos con otros y todos son muy fuertes. Tienen realidad propia y es imposible desligarlos o negarlos de nuestra vida, porque son reconocidos y aceptados en nuestro espíritu, pues son elementos que tienen orden, jerarquía y gobierno propio.

### **Inteligencias múltiples**

“Los seres humanos poseemos una gama de capacidades y potenciales (inteligencias múltiples) que se pueden emplear de muchas maneras, tanto juntas como por separado. El conocimiento de las mismas nos ofrece la posibilidad de poderlas desplegar con la misma flexibilidad y eficacia en el desempeño de las distintas funciones definidas por cada sociedad. Debemos

comprender como podemos combinar la inteligencia y la moralidad para crear un mundo en el que todos queramos vivir”<sup>2</sup>.

### ***De la inteligencia general a las inteligencias múltiples***

En la última década del siglo XX se ha producido una multiplicación de las “inteligencias” que ha revitalizado la discusión sobre el tema, aplicando el análisis factorial al estudio de la inteligencia. Este último, a partir del factor g extrajo siete habilidades mentales primarias (comprensión verbal, fluidez verbal, capacidad para el cálculo, rapidez perceptiva, representación espacial, memoria y razonamiento inductivo) que, en cierta forma, se puede considerar como un antecedente remoto de las inteligencias múltiples (IM) de Gardner<sup>3</sup>.

Como dice Gardner<sup>4</sup>, "si podemos movilizar toda la gama de habilidades humanas, no sólo las personas se sentirán más competentes y mejor consigo mismas, sino que incluso es posible que también se sientan más comprometidas y más capaces de colaborar con el resto de la comunidad mundial en la consecución del bien general". Dicho de otra forma, movilizar todas las habilidades humanas puede contribuir a un mayor bienestar.

### **Etapa de la vida, desafíos y ambiciones personales y profesionales**

Se puede decir que existen distintos grupos generacionales que construyen sus propios “universos simbólicos” de sentido. Es decir, cada generación va adquiriendo una cultura que les es propia, diferente de las otras generaciones con los que comparte un período histórico. El pertenecer a una generación expone a sus integrantes a una serie de experiencias potenciales, predisponiéndolos a una manera de actuar, de pensar, y de interpretar y valorar la realidad. Con lo cual no es esperable que las generaciones jóvenes tengan la misma cosmovisión que sus mayores. Esta es la consecuencia del carácter subjetivo que tiene lo generacional.

En un mundo donde las ventajas competitivas de las organizaciones y de las personas tiene su origen en la mente, existen nuevos desafíos y ambiciones tanto personales como profesionales, sustentadas en nuevas necesidades y exigencias. La incorporación de nuevos conocimientos por medio de la educación continua será un factor de gran importancia. Esto, marcará en muchas personas nuevos desafíos futuros vinculados a lo personal y su interrelación con el resto de los seres humanos (sociedad, familia, trabajo, etc.), y también con lo profesional en materia de ambiciones como desafíos económicos, jerárquicos o de autoridad, desarrollo de proyectos individuales o

---

<sup>2</sup> Gardner, H., “La Inteligencia reformulada: Las inteligencias múltiples en el siglo XXI”. Editorial Paidós. Barcelona. 1999. Pág.15

<sup>3</sup> Gardner, H. “Inteligencias Múltiples: la teoría en la práctica”, Editorial Paidos, 1995. Buenos Aires.

<sup>4</sup> Gardner, H. “Inteligencias Múltiples: la teoría en la práctica”, Editorial Paidos, 1995. Buenos Aires. Pág.30

conjuntos. Los cuales, pueden ser viables de encontrar en tres ámbitos a identificar: la familia, el trabajo, la educación (crecimiento intelectual).

### **Imagen proyectada**

La imagen que las personas desean, y/o efectivamente proyectan de su persona está vinculada con su personalidad, con su generación etaria, su género a través de su inteligencia emocional, social y la forma de comunicación no verbal (CNV) que ejerza.

### **Inteligencia social**

Daniel Goleman<sup>5</sup> considera a la “‘inteligencia social’ como un término abreviado para cuando somos inteligentes no sobre nuestras relaciones sino en nuestras relaciones” debido a que no se puede separar la causa de una emoción del mundo de las relaciones, ya que las interacciones sociales son lo que mueven a las emociones.

### **Comunicación no-verbal**

La cultura de la comunicación está constituida por patrones verbales y no-verbales que sirven de guía para relacionarnos<sup>6</sup>.

La comunicación también implica actos de expresión y percepción de los indicadores corporales de atracción y rechazo. Estos actos tienen lugar de manera consciente e inconsciente, y forman parte de nuestra cotidianidad. Incluso en el mero contacto visual en lugares públicos entre desconocidos que producen y perciben actos de este tipo.

### **Instrumentos de recolección**

Se realizó un cuestionario conformado por 31 preguntas dividido en los siguientes indicadores:

- Valores de la vida más relevantes (1 pregunta)
- Estado familiar personal (6 preguntas)
- Inteligencias múltiples (Tipos de personalidad) (9 preguntas)
- Estado de salud integral (2 preguntas)
- Etapa de la vida (3 preguntas)
- Desafíos y ambiciones personales y profesionales (2 preguntas)

---

<sup>5</sup> Goleman, D., “La inteligencia Social: la nueva ciencia para mejorar las relaciones humanas”. Editorial Planeta. 2006. Mexico DF. Pág.19

<sup>6</sup> Watzlawick, Beavin y Jackson citados en Ruliki, S. y Cherny, M , “ Comunicación No Verbal: cómo la inteligencia emocional se expresa a través de los gestos. Ediciones Granica. 2010. Buenos Aires. Pág. 21

- Imagen proyectada (6 preguntas)
- Conocimiento y estado de los mismos (2 preguntas)

## **RESULTADOS**

Se definieron dos perfiles, sujetos a relevamiento de campo con empresas reales de la región, pertenecientes a diferentes sectores económicos. Cada perfil definido se corresponde con una serie de características identificadas como comunes para las personas que integran cada grupo. Esto es coincidente con las generaciones identificadas por Franichevich y Marchiori<sup>7</sup> (2010), adicionándole la diversidad de género y grupo etario y con demás temáticas desarrolladas en el apartado Marco Teórico.

En el mismo, ha sido posible analizar dos perfiles, el perfil 1 y el perfil 2, comprendiendo el primer perfil personas de 18 a 29 años y el segundo perfil, incluye personas de 30 años de edad en adelante.

### **Valores de la vida más Relevantes**

De acuerdo al relevamiento realizado pudimos determinar que los valores están relacionados con los intereses y necesidades de las personas a lo largo de su desarrollo, por ejemplo los valores de los niños pequeños están definidos en buena medida por sus necesidades de subsistencia y por la búsqueda de aprobación de sus padres: sustento biológico, amor filial. Los adolescentes guían sus valores personales por su necesidad de experimentación y autonomía: amistad, libertad. Mientras que en la edad adulta se plantean nuevas prioridades: salud, éxito profesional, responsabilidad. Algunos valores permanecen a lo largo de la vida de las personas.

Para el perfil 1, los valores de vida más relevantes son: predisposición, voluntad, respeto, libertad, simplicidad, paz, sabiduría, conocimiento, ética-moral, honradez, justicia.

Para el perfil 2, los valores de vida más relevantes son: amistad, amor, armonía, bondad, honestidad, responsabilidad, lealtad, confianza, fidelidad, compañerismo, solidaridad, dignidad, constancia, protección, ayuda al prójimo, verdad.

### **Estado Familiar Personal**

Para poder definir el estado familiar personal se buscaron diversos elementos, por ejemplo: sujeción (de los integrantes de la familia a uno de sus miembros), la convivencia (los miembros de la familia bajo el mismo techo, bajo

---

<sup>7</sup> Franichevich, A. y Marchiori, Eugenio A., "Conexión Intergeneracional" sumando los aportes de las generaciones en el trabajo. Grupo Editorial SRL 2010. Buenos Aires.

la dirección y con los recursos del jefe de la casa), el parentesco ( conjunto de personas unidas por vinculo jurídico de consanguinidad o de afinidad ), la filiación (conjunto de personas que están unidas por el matrimonio o la filiación , aunque excepcionalmente por la adopción).

Por tal efecto se tuvieron en cuenta los siguientes elementos para nuestro trabajo:

- Parentesco por consanguinidad, es el que vincula o liga a las personas que descienden unas de otras (padres e hijos, recíprocamente).
- Parentesco por afinidad, es el que vincula o liga a un cónyuge con los parientes consanguíneos del otro
- Parentesco por adopción existente entre adoptantes/s y adoptado.
- Filiación, es el vinculo jurídico, determinado por la procreación, entre los progenitores y sus hijos.
- Adopción

De acuerdo a los datos encuestados,

El 33.33% pertenece al perfil 1,

- Estado civil: Solteros
- No tienen hijos
- Padres con vida

El 66.66% pertenece al perfil 2,

- Estado civil: casados
- Tienen hijos
- Padres son mayores o están fallecidos

### **Inteligencias Múltiples (Tipos De Personalidad)**

Con respecto a las Inteligencias múltiples, se puede observar que El 90 % de los directivos analizados, poseen inteligencias del tipo aventurero generoso, mientras que el 10% restante posee inteligencias del tipo Generoso-organizador-reflexivo.

En cuanto a los estados de salud Integral, en el perfil 1 valoran como mas importante la actividad física y la alimentación natural y sana, considerando en segundo orden de importancia las vacaciones, la calidad de vida y los deportes al aire libre, etc.

En el que respecta al perfil 2, en orden de importancia se encuentran en primer lugar la actividad física y la alimentación natural y sana, en tanto que figuran en segundo orden de importancia el descanso, compartir con los pares y los deportes.

## **Estado de Salud Integral**

En ambos perfiles existe una alta concientización en el cuidado de la salud y del cuerpo en todos sus aspectos, comprendiendo que buscar un equilibrio entre ambas cosas, nos llevar a lograr un Estado de Salud Integral.

El perfil 1, mayoritariamente eligió: actividad física, alimentación natural y sana, vacaciones, calidad de vida, actividades al aire libre, caminatas, deportes en equipo.

El perfil 2, en su mayoría seleccionó las siguientes formas de mantener un estado saludable: actividad física, alimentación natural y sana, caminatas, descanso, compartir con los pares, deportes, ciclismo, natación.

## **Etapas de la Vida**

Para el perfil 1, en lo referente a la etapa de la vida, identifican la necesidad de crecimiento profesional y económico como un aspecto que reviste un alto grado de importancia en esta etapa de sus vidas. Consideran al trabajo como un medio para su desarrollo profesional, un medio para la obtención de los recursos monetarios necesarios para su situación patrimonial, un lugar para ejercer su vocación y un interesante medio para lograr vínculos sociales que les permitan desarrollos y crecimientos futuros.

Respecto a desafíos y ambiciones personales y profesionales, la constitución de una familia o bien la independencia familiar tiene un carácter de alta relevancia; el crecimiento dentro de la empresa y en sus lugares de trabajo son importantes, al tiempo que demandan una mayor necesidad de autoconocimiento y la conformación de un ambiente de trabajo que transmita seguridad y confianza. Este grupo de personas, con diferencias de edad, acorde al rango establecido, son generaciones relativamente nuevas que están cambiando la forma de trabajo y el enfoque de las empresas, contribuyendo a que el desarrollo y crecimiento de las organizaciones pueda traducirse en crecimiento y desarrollos personales y profesionales buscando crear un futuro cercano a lo que imaginan.

Para el perfil 2, desde el enfoque de la etapa de la vida, visualizan que el cuidado de los aspectos referentes a la salud y la familia cobran una importancia relevante. Consideran al trabajo como una parte importante en sus vidas, ya que les permite ejercer su vocación, es un medio para obtener dinero y contribuye a lograr un lugar en la sociedad o bien una mejor inserción social.

## **Desafíos Personales y Profesionales**

Desde la perspectiva de los desafíos y ambiciones personales y profesionales, desean la generación y gestión de la familia, buscan estabilidad de la empresa y el desarrollo de un ambiente de trabajo sustentado por la seguridad y la confianza como los aspectos de mayor valor identificado. De lo expuesto, podemos inferir que esta generación busca consolidar sus bases en la vida sobre los pilares de la familia y el trabajo, para seguir construyendo o



mantener un futuro que les proporcione tranquilidad, seguridad y confianza. Valorando, no solo sus propios desarrollos sino el de sus futuras generación que pueden estar gestándose, ayudando a la sostenibilidad en el tiempo y la sustentabilidad de los logros alcanzados.

Los perfiles analizados se pueden relacionar con la generación X y generación Y. Para los integrantes del perfil 1, y de los denominados Baby Boomers en su mayor parte y ciertos grupos de la generación X, y para los miembros del perfil 2, características relativas a la generación Y, todas descritas en la teoría.

Se identificó la presencia de diversidad generacional en las empresas, principalmente una importante cantidad de generación Baby Boomers y generación X como sus potenciales sucesores; aunque personas de la nueva generación (generación Y) están insertándose en el ámbito laboral.

### **Imagen proyectada**

De acuerdo a sus edades y apoyados por su entorno familiar, los entrevistados de ambos perfiles buscan presentar su persona a través de valores y cualidades que, si bien hacen a la personalidad de cada uno, también están vinculados a la etapa de la vida que están transitando.

### ***Ante amistades y Familia***

En primer lugar, los entrevistados del perfil 1 (edad promedio 23 años), ante amistades y familia, se muestran gratos, considerados, generosos, con capacidad de entrega (a proyectos, trabajo, y causas superiores, entre otras), amorosos, leales, alegres, comprensivos y divertidos.

Asimismo, los entrevistados del perfil 2 (edad promedio 45 años), ante amistades y familia, se muestran transparentes, respetuosos, confiables, honestos, cariñosos, profesionales, trabajadores, responsables y serios.

### ***En el trabajo***

En Segundo lugar, en el trabajo, los entrevistados del perfil 1 intentan mostrarse como profesionales, efectivos, proactivos, inteligentes, responsables, capaces, buenos compañeros y capaces, ya que sienten que deben "ganar" su puesto "pagando derecho de piso" a nivel laboral.

Por su parte, los entrevistados del perfil 2, a nivel laboral se muestran íntegros, alegres, fieles, solidarios, sensibles, abiertos a la escucha, sinceros, fuertes, firmes, sencillos, respetuosos, responsables, capaces, serios y cumplidores, ya que se encuentran establecidos en su trabajo o en su profesión, tienen más experiencia y a veces tienen personal a cargo.

### ***En la sociedad***

Los entrevistados del perfil 1, en la sociedad suelen mostrarse desenvueltos, confiables, honorables, justos, alegres, respetuosos, y amistosos, ya que, al ser jóvenes adultos, tratan de mostrarse frescos pero también dignos de la confianza de personas, instituciones u organismos con los que se relacionan por asuntos ajenos al trabajo, la familia y las amistades.

Por su parte, los entrevistados del perfil 2 en la sociedad se muestran sencillos, respetuosos, responsables, capaces, serios, cumplidores, ofreciendo calidad de servicio, y siendo profesionales, ordenados y compañeros.

### ***Medios/Acciones para proyectar la imagen personal***

En lo que respecta a los medios y acciones que eligen para proyectar su imagen, los entrevistados del perfil 1 eligen actitudes como el profesionalismo, la comprensión, la apertura a nuevas ideas, utilizando el sentido común teniendo en cuenta los valores y a través de su relación con las personas.

Asimismo, los entrevistados del perfil 2 prefieren actitudes vinculadas al profesionalismo, al orden, el respeto, el compañerismo, la dedicación y la transparencia en su accionar.

### ***Percepción por terceros***

La imagen de los entrevistados del perfil 1 se refleja en los demás (compañeros de trabajo) a través de cualidades como la simpatía, el respeto, la responsabilidad, la insistencia, la apertura mental a propuestas, la efectividad y el buen desempeño dentro del trabajo en equipo .

Por su parte, la imagen de los entrevistados del perfil 2 es percibida por los demás (compañeros de trabajo) través de cualidades tales como el compromiso, el esfuerzo, la responsabilidad, la humildad, el respeto, el compañerismo, la dedicación, la dedicación, la honestidad, la lealtad, la solidaridad, la caridad, la solidaridad, la fortaleza, la personalidad y a través de sus conocimientos, sus acciones, su imagen exterior, las acciones cotidianas de la vida, de un buen perfil laboral, una buena familia, el trato personal, la confianza, la exigencia, el servicio a los otros, la practicidad, la sinceridad, la seriedad, la honestidad, el dinamismo, la perseverancia, la atención, la firmeza y cintura política.

### **Conocimiento y Estado de los Mismos**

Los entrevistados correspondientes al Perfil 1 poseen niveles de educación terciario a universitario completo. Asimismo los actualizan de forma cotidiana a través de la experiencia (recién comienzan a generar conocimiento a partir de sus primeras experiencias laborales) y mediante cursos.

Los entrevistados del Perfil 2 tienen, en promedio, un nivel de educación universitario incompleto y actualizan sus conocimientos en forma mensual, anual u ocasional.

## **ASPECTOS CONCLUSIVOS**

Podemos concluir, en base al procesamiento del relevamiento y el análisis que hemos realizado del mismo, que existen distintas ponderaciones de valor entre los dos perfiles, y además que algunas se encuentran en un perfil y en otros no. Por supuesto que el grado de participación de cada perfil en cada organización impacta de distinta manera en la forma de instrumentar la búsqueda de complementariedad.

La no similitud en los valores no se constituye en un impedimento, sino que son aspectos a tener atención para conjugarlos en un trabajo de equipo mediante la comunicación, el respeto y la confianza logrando el grado de empatía necesario para una mayor sinergia en el trabajo en común.

A todo esto contribuyen, además, los otros aspectos relevados que se refieren al tipo de inteligencias, la conciencia sobre la salud integral, las diferentes etapas de vida, los desafíos personales y profesionales y la imagen que desean proyectar ante diferentes situaciones y contextos.

Los resultados de este trabajo nos han permitido avanzar en un mayor conocimiento de estas dimensiones en su abordaje a través del Modelo SER H4, y por lo tanto mejorar la herramienta de diagnóstico e intervención en la gestión de las organizaciones. Seguramente quedan algunos interrogantes, espacios sin llenar y aspectos en los que debemos profundizar, porque así es el espíritu de la investigación en sus aspectos epistemológicos, ontológicos, metodológicos y axiológicos. Por ello lo presentamos, para la crítica, el aporte, la difusión y la comunicación entre los que nos encontramos interesados.

## **BIBLIOGRAFIA BASICA**

- Castells, M., “La era de la información: Economía, sociedad y cultura”. Alianza Editorial. Volumen I, La sociedad red. 2005 Madrid.
- Franichevich, A. y Marchiori, Eugenio A. “Conexión Intergeneracional” sumando los aportes de las generaciones en el trabajo. Grupo Editorial SRL, 2010. Buenos Aires.
- Gardner, H. “La Inteligencia reformulada: Las inteligencias múltiples en el siglo XXI”, Editorial Paidós, 1999, Barcelona.
- Gardner, H., “Inteligencias Múltiples: la teoría en la práctica”, Editorial Paidós. 1995. Buenos Aires.
- Goleman, D., “La inteligencia Social: la nueva ciencia para mejorar las relaciones humanas”. Editorial Planeta, México DF. 2006.
- Nordström, K. A. y Ridderstrale, J., “Funky Business Forever: cómo disfrutar con el capitalismo”. Pearson-Prentice Hall, 2008. Madrid.
- Ruliki, S. y Cherny, M., “Comunicación No Verbal: cómo la inteligencia emocional se expresa a través de los gestos. Ediciones Granica. Buenos Aires. 2010.