



*Revista Digital de Educación Física*

ISSN: 1989-8304 D.L.: J 864-2009

## **APLICACIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LAS CLASES DE EDUCACIÓN FÍSICA**

**Guillermo Calvo Rodríguez**

Estudiante Máster Universidad Internacional de La Rioja. España

**Ricardo Martín-Moya**

Doctorando Universidad de Granada. España

Email: [Ricardo.martinmoya@gmail.com](mailto:Ricardo.martinmoya@gmail.com)

**Pedro Jesús Ruiz-Montero**

Profesor Facultad de Educación. Universidad de Almería. España

Email: [pedrom@ual.com](mailto:pedrom@ual.com)

### **RESUMEN**

La presente revisión bibliográfica trata de recopilar los estudios existentes acerca de la aplicación de la Inteligencia Emocional en las clases de Educación Física y los beneficios e importancia de ampliar el enfoque del desarrollo personal de los alumnos y alumnas. Este desarrollo personal no debe estar centrado exclusivamente en obtener un dominio teórico-práctico de la asignatura de Educación Física, sino que requiere de un aprendizaje emocional importante que pueda ser aplicado a diversas áreas de su propia vida. Se ha realizado una recopilación de estudios sobre la importancia de la inteligencia emocional y los distintos modelos existentes, así como de su aplicación en la educación y, más específicamente, en el área de la Educación Física. Además, se ha revisado la unión entre el liderazgo y su vínculo con la inteligencia emocional. Por último, se ha indagado en el papel de la formación del profesorado en el área de la inteligencia emocional y liderazgo para determinar qué proceso es el más adecuado para formar a los docentes y convertirlos en líderes que ayuden y guíen al alumnado. La discusión de los artículos ayuda a afirmar que la aplicación de inteligencia emocional es algo inherente a la Educación Física y de forma más relevante que en otras asignaturas.

**PALABRAS CLAVE:** Inteligencia emocional; Educación Física; liderazgo; formación docente; desarrollo personal.

## INTRODUCCIÓN.

La Inteligencia Emocional ha cobrado mucho protagonismo en los últimos años y en el ámbito educativo ha ido desarrollándose de la mano de la educación personalizada (García y Torres, 2013). Aunque hay multitud de estudios sobre sus beneficios en la educación y en el deporte de élite (Isaza-Zapata, 2016; García-Coll, Graupera-Sanz, Ruiz-Pérez, y Palomo-Nieto, 2013; Ros Martínez, Moya-Faz, y Garcés de Los Fayos Ruiz, 2013), todavía no se prodigan demasiado los estudios enfocados hacia el deporte de formación y la Educación Física. Según Goleman (1998a), la inteligencia emocional es, a veces, mucho más importante que la inteligencia cognitiva, puesto que representa aspectos emocionales, personales y sociales de la vida de un ser humano que están mucho más presentes en el día a día. Por lo tanto, es esta relación que tiene una persona con su entorno y la necesidad de adaptarse a él lo que hace que la inteligencia emocional sea un factor tan importante. Cualquier situación individual o colectiva que se presente necesitará de una buena inteligencia emocional para gestionarse (Gill, 2010).

Van McElravy y Hastings (2014), definen la inteligencia emocional como una serie de habilidades, verbales y no verbales, que permiten a una persona generar, reconocer, expresar, entender y evaluar sus propias emociones y las de otros con el fin de que todos los pensamientos y acciones vayan encaminados a una resolución positiva de las exigencias de la situación y el contexto. El objetivo, por tanto, de controlar estas emociones es poder interactuar con éxito en un contexto social. Por otra parte, Chan y Mallett (2011), hacen insistencia también en que las emociones influyen en los pensamientos y ayudan a la resolución de problemas. Además, definen la inteligencia emocional como: “una habilidad para reconocer el significado de las emociones y sus relaciones y razonar y solucionar problemas basándose en ellas. Es por lo tanto la habilidad de a) percibir emociones; b) usar las emociones para facilitar el pensamiento; c) entender las emociones; y d) gestionar las emociones.” (Chan y Mallett, 2011, p. 316).

Siguiendo a Ngirande y Timothy (2014), las emociones son decisivas a la hora de tomar decisiones y estas decisiones pueden ser vitales para el futuro de una persona. Por consiguiente, siguen Ashkanasy y Tse (2000), las personas deben ser conscientes de sus propias emociones y de las emociones de aquellos que les rodean antes de tomar una decisión, por los efectos que esta pudiera tener. En este sentido, George (2000) se sitúa en el contexto de liderazgo y afirma que un líder con inteligencia emocional fomenta la confianza y el trabajo en equipo a través de relaciones interpersonales. La toma de decisiones de los líderes mejora cuando tienen en cuenta sus emociones y esto afecta positivamente a su entorno.

En este sentido, Sari, Soyer y Yiğiter (2012), definen a un entrenador como una persona formada que ayuda a que los deportistas se desarrollen física, fisiológica, psicológica, emocional y socialmente. En el contexto de la educación personalizada y la inteligencia emocional estos mismos objetivos se pueden aplicar a los maestros y, en este caso, más en particular a los maestros de Educación Física por lo que se puede confirmar que existe ese paralelismo entre ambas profesiones. Por lo tanto, la profesión del maestro no se limita a tener conocimientos teóricos y prácticos, sino que requiere cierto tipo de habilidades para poder gestionar y liderar de manera eficaz un grupo y sus individuos. Dentro de estas cualidades que necesita un líder se incluyen la inteligencia emocional, la motivación, la inspiración,

la resolución de problemas y la habilidad de encaminar a los alumnos hacia unos objetivos y metas personales y grupales (Chan y Mallett, 2011). González, Aranda, y Berrocal (2010), destacan que los maestros deben dominar las habilidades emocionales ya que el entorno educativo supone uno de los contextos más importantes de enseñanza socioemocional para el alumnado.

El objetivo del presente trabajo es el de mostrar una revisión de la bibliografía existente sobre el liderazgo, y su vínculo con la inteligencia emocional, para continuar con la formación del profesorado en el área de inteligencia emocional y liderazgo y poder intuir qué proceso es el más adecuado para formar a los docentes con el objetivo de convertirse en líderes que ayuden y guíen al alumnado.

## 1. MÉTODO

La búsqueda de la literatura relevante se realizó a través de varias fuentes bibliográficas. La búsqueda de fuentes primarias se llevó a cabo principalmente en las bases de datos Pubmed y Dialnet así como en la base de datos de la biblioteca de la UNIR y en el buscador Google Académico utilizando las palabras “inteligencia emocional” y “Educación Física” en español y “emotional intelligence” y “physical education” en inglés. En segundo lugar, se realizó una búsqueda en bibliotecas públicas con el objetivo de recopilar información de libros no disponibles en las bases de datos online. Para definir en un principio el concepto de Inteligencia Emocional se usó ese término por separado para más adelante combinarlo con el de Educación Física y definir más el marco teórico. Para la segunda parte de esta revisión se incluyó también los términos “liderazgo” y “leadership” para obtener documentos que tratasen acerca de este concepto en las clases de Educación Física.

Las técnicas de búsqueda utilizadas fueron sobre todo la técnica “bola de nieve” y la “búsqueda booleana”. La lectura de determinados artículos facilitó la búsqueda de otros autores citados relevantes para el tema tratado en la revisión. Por otra parte, en las bases de datos utilizadas se usaron operadores de búsqueda booleana básicos como “and” y “or”.

Se eligieron aquellos documentos que incluían dichos términos en el título y que hubiesen sido publicados en los últimos años, siendo la inmensa mayoría de ellos de los últimos cuatro años. Todos los artículos tenían una relevancia directa al tema tratado y contenían estudios y reflexiones acerca de la importancia de la aplicación de la inteligencia emocional en la Educación Física.

## 2. MODELOS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

Aunque las definiciones generales de inteligencia emocional integran más o menos los mismos conceptos, se han creado a lo largo de los años distintos modelos que tienden a diferenciar distintas maneras de ver la inteligencia emocional. En esta revisión bibliográfica se estudiarán tres de los modelos que más nombran los autores y que más aplicación pueden tener en el área de la Educación Física. Según los autores citados en esta revisión, estos modelos son los que han sido desarrollados de manera más científica. Se empezará por ver el modelo de habilidades de Mayer

y Salovey (1997), para luego pasar a revisar el modelo de inteligencia emocional de rasgo de Petrides y Furnham (2001) y terminar por ver los modelos mixtos de inteligencia emocional de Goleman (1996) y Bar-On (2000).

## 2.1. MODELO DE HABILIDADES

El modelo de habilidades de Mayer y Salovey aparece por primera vez en 1990 y los mismos autores lo completan con nuevas aportaciones en 1997, 2000 y 2004 (García-Fernández y Giménez-Mas, 2010). Se basa justamente en que las personas deben tener ciertas habilidades para procesar las emociones y la información que les llega para poder actuar en consecuencia. Según sus autores, este modelo defiende que el desarrollo de estas habilidades se adquiere con experiencia y madurez (Gill, 2010). Mayer y Salovey (1997) proponen un modelo de cuatro ramas para clasificar estas habilidades: percibir las emociones, usar las emociones para promover el pensamiento, entender las emociones y gestionar las emociones (ver Figura 1).

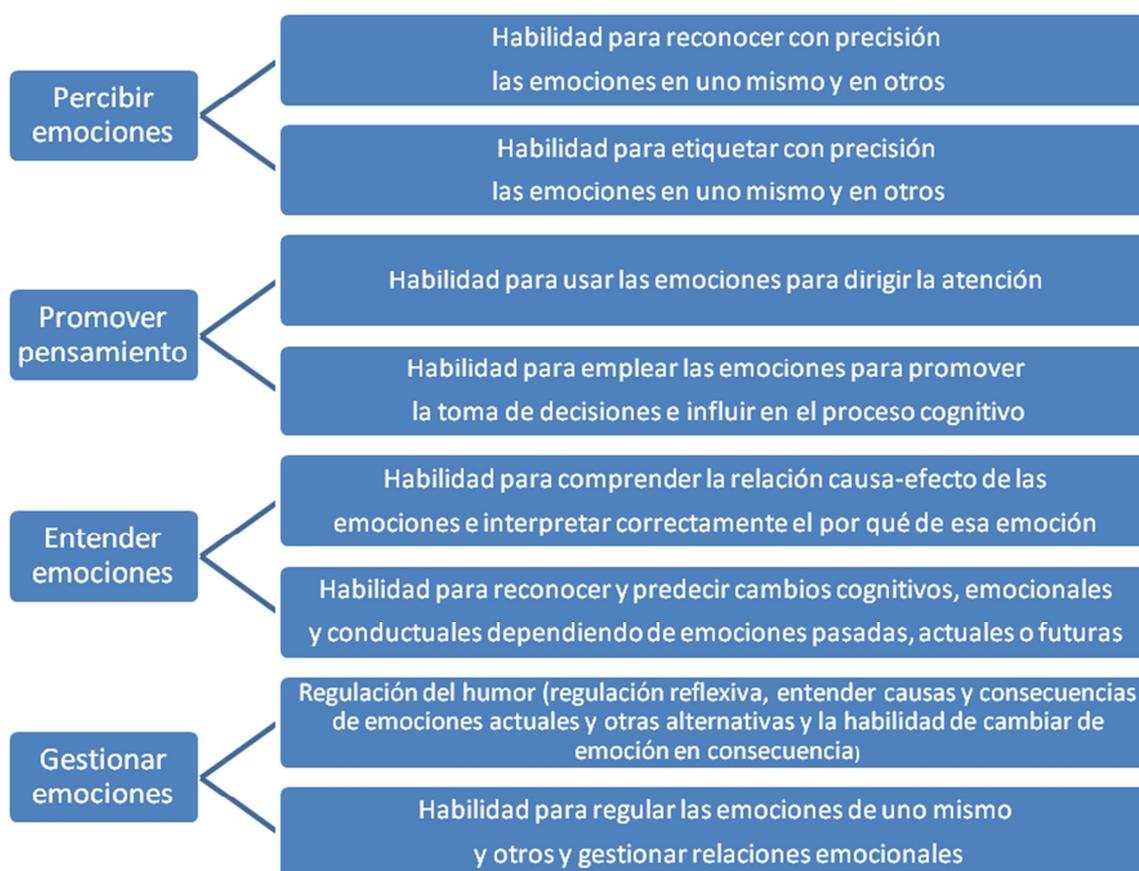


Figura 1. Adaptación de la figura de Chan y Mallet (2011) basada en el modelo de IE de Mayer y Salovey (1997)

Chan y Mallet (2011) describen el modelo de habilidades de Mayer y Salovey como el más recomendado por otros investigadores. Esto es debido a que definen con acierto la inteligencia emocional en forma de habilidades que posee un individuo. Estas habilidades le servirán para manejar de manera correcta la interacción entre las emociones y los procesos cognitivos y, según García-

Fernández y Giménez-Mas (2010), deben desarrollarse con la práctica y la mejora continua. Es por lo tanto uno de los modelos más importantes y más utilizados de inteligencia emocional, que, recordemos, definen como la habilidad de percibir, monitorizar, emplear y gestionar emociones propias y ajenas.

García-Fernández y Giménez-Mas (2010) destacan del modelo de habilidades de Mayer y Salovey (1997) que no incluye factores de personalidad, como sí lo hace el modelo de rasgo que se verá más adelante, y que estas habilidades se pueden y se deben mejorar y entrenar. Según el trabajo de Mayer y Salovey (1990), se habla de las habilidades que ya se han mencionado, pero hacen hincapié en que se parte de una base de normas sociales y valores y se debe hacer un uso inteligente de las emociones.

Tras las nuevas aportaciones de 2004, la definición de inteligencia emocional según el modelo de habilidades de Mayer, Salovey y Caruso (2004, p. 197) queda de la siguiente manera:

*“La capacidad de razonar sobre emociones para mejorar el pensamiento. Incluye las habilidades para percibir correctamente emociones, acceder y generar emociones para asistir en el pensamiento, entender las emociones y el conocimiento emocional y regular reflexivamente las emociones para promover un crecimiento emocional e intelectual.”*

Este modelo es, por tanto, uno que entiende las emociones como parte vital de la vida de todo ser humano, que necesitan entenderse y controlarse para poder formar parte de un grupo, equipo o sociedad. Para entender y gestionar estas emociones se deben adquirir habilidades a base de aprendizaje y experiencia.

## 2.2. MODELO DE RASGO

Como su propio nombre indica, el modelo de rasgo define la inteligencia emocional como un rasgo de personalidad de cada individuo. Petrides y Furnham (2001) publicaron un estudio en el que definían la diferencia entre el modelo de rasgo y el modelo de habilidades: *“el primero abarca disposiciones conductuales y habilidades percibidas por uno mismo [...], mientras que el segundo se basa en habilidades reales y se mide con máximos resultados de rendimiento más que con tests de autoevaluación.”* (Petrides y Furnham, 2001, p. 426).

En esta línea, el modelo de rasgo está relacionado con las experiencias que tienen cada individuo y la percepción que tiene de sí mismo. Este modelo defiende que los individuos reflexionan sobre sus experiencias emocionales en distintas situaciones y evalúan sus sensaciones subjetivas. Son, pues, percepciones individuales de su reacción a las emociones las que les proporciona el conocimiento que tienen sobre inteligencia emocional (Brackett y Mayer, 2003).

Según Petrides y Furnham (2001), los dos modelos de inteligencia emocional no son incompatibles y pueden coexistir y ser aplicables ambos dos. El problema que ven está a la hora de medir evaluaciones de inteligencia emocional, aspecto que aparecerá más adelante, al comparar las distintas maneras de hacerlo. En este contexto, al hablar de rasgos de personalidad, su modelo de inteligencia emocional

no puede entenderse dentro de los parámetros de inteligencia cognitiva (Petrides, Pérez-González y Furnham, 2007). Petrides y Furnham (2001), aseguran que el modelo de rasgo de inteligencia emocional abarca varios aspectos de la personalidad de un individuo como la empatía y elementos de inteligencia social, inteligencia personal y el modelo de habilidades de IE. Lo que siempre se mantiene en este modelo es que las habilidades de las que hablan los autores siempre son auto-percibidas.

### 2.3. MODELOS MIXTOS

Los dos modelos mixtos de inteligencia emocional más conocidos son el de Goleman (1996) y el de Bar-On (1997). Según García-Fernández y Giménez-Mas (2010), estos dos modelos tienen en común la inclusión de rasgos de personalidad como la motivación, la tolerancia a la frustración, el manejo del estrés, la asertividad y la ansiedad. Según Gill (2011), los modelos mixtos integran conceptos cognitivos y de personalidad.

#### 2.3.1. Modelo de Goleman

El modelo de inteligencia emocional de Goleman (1996) se basa en una serie de conceptos como la conciencia de uno mismo (self-awareness), la autorregulación (self-management), la empatía (social-awareness), la motivación y las habilidades sociales (relationship management) (García-Fernández y Giménez-Mas, 2010). Hay cierta controversia entre los autores sobre cómo llamar y definir estas habilidades, pero en definitiva acaban hablando de los mismos conceptos todos (ver Tabla 1).

Tabla 1. Definición de las habilidades del modelo de Goleman (1998b, pp. 45-46).

|                 | Definición  | Distintivos   |
|-----------------|---|---|
| Autoconciencia  | Reconoce y entiende las propias emociones, el estado de ánimo y los impulsos y su efecto en los demás                           | - Confianza en si mismo<br>- Autoevaluación realista<br>- Sentido del humor autocrítico                   |
| Autorregulación | Controla y dirige impulsos y estados de ánimo. Es propensa a eliminar los juicios. Piensa antes de actuar.                      | - Confiabilidad e integridad<br>- Conformidad con la ambigüedad<br>- Apertura al cambio                   |
| Motivación      | Pasión para trabajar por razones que van más allá del dinero y el status. Propensión a lograr metas con energía y persistencia. | - Fuerte impulso hacia el otro<br>- Optimismo incluso ante el fracaso<br>- Compromiso organizacional      |
| Empatía         | Entiende la apariencia emocional de los demás. Habilidad para tratar a las personas según sus reacciones emocionales.           | - Capacidad para fomentar y retener el talento<br>- Sensibilidad intercultural<br>- Servicio a clientes y |

|                             |   |  |
|-----------------------------|---|--|
| <b>Habilidades Sociales</b> | Pericia en el manejo y construcción de redes de relaciones.<br>Habilidad para encontrar un espacio en común y construir simpatía. | consumidores<br>- Efectividad en liderar el cambio<br>- Habilidad para persuadir<br>- Pericia en liderar y construir equipos |
|-----------------------------|---|--|

Según García-Fernández y Gímenes-Mas (2010), Goleman (1996) habla de la existencia de un cociente emocional que complementa el cociente intelectual ya conocido. Según varios autores, entre los que se encuentran Mayer, Salovey y Caruso (2004), el modelo de inteligencia emocional de Goleman hizo mucho por publicitar el concepto y conseguir que llegase a más gente, pero a la vez esto causó que perdiese un poco de rigor científico y que muchas de las habilidades nombradas en el modelo de Goleman no estuviesen realmente relacionadas con las emociones.

Además, Goleman sugirió que los seres humanos nacen con una inteligencia emocional de base que servirá para predecir las posibilidades de cada persona de aprender unas competencias emocionales (Boyatzis, Goleman y Rhee, 2000). Aquí es donde se ve la aparición del modelo mixto de rasgos de personalidad y habilidades adquiridas. Goleman clasifica 25 competencias emocionales que distribuidas en los cinco conceptos en los que se basa su modelo de inteligencia emocional (ver Tabla 2).

Tabla 2. Adaptación de las competencias emocionales de Goleman. (Boyatzis, Goleman y Rhee, 2000, p. 347)

| Auto conciencia        | Autorregulación | Motivación          | Empatía                              | Habilidades Sociales    |
|------------------------|-----------------|---------------------|--------------------------------------|-------------------------|
| Conciencia emocional   | Autocontrol     | Motivación de logro | Entender a los demás                 | Influencia              |
| Autoevaluación precisa | Confianza       | Iniciativa          | Desarrollar a los demás              | Comunicación            |
| Autoconfianza          | Adaptabilidad   | Optimismo           | Orientación de servir                | Resolución de problemas |
|                        | Innovación      | Compromiso          | Valorar las diferencias individuales | Liderazgo               |
|                        |                 |                     | Conciencia política                  | Catalizador de cambio   |
|                        |                 |                     |                                      | Construir enlaces       |
|                        |                 |                     |                                      | Colaboración            |
|                        |                 |                     |                                      | Cooperación             |
|                        |                 |                     |                                      | Habilidades de equipo   |

### 2.3.2. Modelo de Bar-On

El modelo de inteligencia emocional de Bar-On, se basa en que la inteligencia emocional es una suma de características de rasgo y de estado, que incluyen habilidades intrapersonales, interpersonales, de adaptabilidad, de gestión del estrés y de estado de ánimo (Gill, 2011).

García-Fernández y Gímenez-Mas (2010) hacen una descripción de los distintos componentes de Bar-On y lo que estos engloban:

- Intrapersonal: comprensión emocional de uno mismo, asertividad, comprensión y aceptación de uno mismo, autorrealización e independencia
- Interpersonal: empatía, relaciones emocionales, responsabilidad social
- Adaptabilidad: resolución de problemas, prueba de realidad, flexibilidad
- Gestión del estrés: tolerancia al estrés, control de los impulsos
- Estado de ánimo: felicidad, optimismo.

Según Gill (2011), estas habilidades y conceptos que usa Bar-On en su modelo de inteligencia emocional son asociaciones y adaptaciones que hace cada ser humano de lo que experimenta a lo largo de su vida. En la descripción que hace Bar-On de su modelo, utiliza el concepto de “*inteligencia emocional y social*”, ya que cualquier contexto de un individuo tiene inevitablemente un componente social que se debe gestionar con éxito para alcanzar altas cotas de felicidad.

### 3. MEDICIÓN DE LOS DISTINTOS MODELOS

Pese a la importancia que ha tenido la inteligencia emocional en los últimos años, hay todavía opiniones muy diferentes en cuanto a la manera de medirla (Gill, 2010). Es comprensible que cada modelo de inteligencia emocional tenga su propia escala o baremo de medir resultados, pero se dan casos en los que ciertas maneras de medir son aplicables en unos casos, pero no en otros. El hecho de poder medir la inteligencia emocional puede ser muy útil para las clases de Educación Física y se verá con más detalle en las conclusiones de esta revisión.

Siguiendo a Van Rooy y Viswesvaran (2004) y a Petrides et al., (2004), el modelo de habilidades de Mayer y Salovey, se debe medir a través de unos parámetros objetivos y medibles. Deben contestar a preguntas que tengan respuestas correctas o incorrectas y se debe medir siempre a través del máximo rendimiento. El test más habitual para medir las habilidades en este modelo es el *Test de Inteligencia Emocional de Mayer-Salovey-Caruso (MSCEIT)* (Mayer, Salovey y Caruso, 2004). El MSCEIT contiene 141 ítems que se dividen en las cuatro ramas que componen el modelo de habilidades de Mayer y Salovey.

El modelo de rasgo de inteligencia emocional se mide gracias a respuestas y observaciones subjetivas de los individuos obtenidas a través de autoevaluaciones (Gill, 2010). McElravy y Hastings (2014), por su parte, aseguran sin ningún tipo de duda que para medir el modelo de rasgo se deben usar escalas de autoevaluación. Asimismo, la autoevaluación es la mejor manera de evaluar la inteligencia emocional, ya que ofrece resultados fiables también teniendo en cuenta los factores del modelo de habilidades de Mayer y Salovey (Gill, 2010). En definitiva, puesto lo que mide el modelo de rasgo son las percepciones de cada uno sobre sus propias habilidades, tiene sentido que la mejor manera de medirlo sea a través de autoevaluaciones.

Según Gill (2010), el test más común para medir el modelo de rasgo es la Escala de Inteligencia Emocional (EIE). Desarrollado por Schutte et al., (1998a), la EIE es una autoevaluación que determina la habilidad de los individuos a la hora de identificar, entender y regular sus emociones a través de 33 factores. La investigación de Lane, Thelwell, Lowther y Devonport (2009) defiende este modelo de seis factores de la EIE ya que distingue entre la regulación de las emociones de uno mismo y las emociones de otros. Los seis factores que componen la EIE son: valoración de emociones propias, valoración de emociones de otros, regulación, habilidades sociales, utilización de las emociones y optimismo.

Este test está bien visto por otros investigadores gracias a su validez y que es fácilmente aplicable (Gill, 2010). De lo citado anteriormente se puede deducir que el punto positivo de este test es poder diferenciar entre apartados de la inteligencia emocional para determinar en cuál puede haber problemas. Por ejemplo, un alumno podría saber perfectamente valorar las emociones de los demás, pero no darse cuenta de cuando le sucede lo mismo a él.

Por otra parte, es importante mencionar que los modelos mixtos de inteligencia emocional tienen cada uno un instrumento específico para poder ser medidos. El modelo de Goleman se mide utilizando el Inventario de Competencias Emocionales-2 (ECI-2) mientras que el modelo de Bar-On se mide con el EQ-I, que contiene 133 preguntas de autoevaluación basadas en cinco dimensiones (Gill, 2010).

## 4. INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EDUCACIÓN Y EDUCACIÓN FÍSICA

### 4.1. INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EDUCACIÓN

Según Fernández-Berrocal y Ruiz (2008), se ha iniciado en el siglo XXI una nueva forma de percibir la educación de las personas y, aunque de forma lenta, se está implantando progresivamente la importancia de ofrecer una educación emocional y social en la escuela. Estos mismos autores detallan cómo en España se ha implantado un movimiento educativo que promueve la educación emocional con el objetivo de resolver los problemas que presenta una sociedad educativa en crisis. Mateos (2012), menciona la importancia de que los centros educativos colaboren en el desarrollo de las habilidades emocionales de sus alumnos como pueden ser el autocontrol, la empatía o la resolución de conflictos.

La enseñanza de la Inteligencia Emocional debe ser siempre a través de la práctica y el perfeccionamiento (Berrocal y Ruíz, 2008) y tiene poco efecto utilizar solamente indicaciones verbales. Los alumnos y alumnas deben ejercitar sus habilidades emocionales con situaciones prácticas a las que se vean expuestos en el contexto educativo. De esta forma lograrán convertir su respuesta en algo natural.

### 4.2. INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EDUCACIÓN FÍSICA

Según Mateos (2011) la asignatura de Educación Física “debe ser participativa, coeducativa, adaptativa, integradora, complementaria, sana y segura, así como educativa en la competición” (Mateos, 2011, pg. 66). Es, por lo tanto, una asignatura en la que la aplicación de la Inteligencia Emocional es

inherente a su desarrollo por todas las situaciones y vivencias que se dan dentro de ella.

Martín (2014), debate acerca de la importancia de la Educación Física en comparación con el resto de asignaturas y realiza una reflexión que resulta ser crucial para esta revisión bibliográfica. “¿Cuál es el verdadero potencial de la Educación Física y qué puede hacer realmente por los alumnos?” (Martín, 2014, pg. 73). Esta pregunta va en paralelo a la reflexión inicial de esta revisión en la que se planteaba la capacidad que tiene la Educación Física para ayudar en el desarrollo personal de los alumnos. Según Mateos (2012) los aspectos afectivo-sociales de la Educación Física son los que más relación guardan con la Inteligencia Emocional y forman parte del desarrollo integral del alumno que se pretende conseguir. Las vivencias experimentadas en las clases de Educación Física fomentan el trabajo del autocontrol, la empatía y la cooperación entre otras habilidades; habilidades presentes en los modelos de Inteligencia Emocional que se han visto anteriormente (Mateos, 2012). Además, según Martín (2014), la Educación Física se sirve de sus recursos, contenidos y metodologías para aventajar a otras asignaturas en la aplicación de la Inteligencia Emocional a través de contenidos actitudinales. García y Torres (2013) van más allá y explican que la Educación Física permite enfrentar a los alumnos a situaciones emocionales de forma intencionada para que aprendan a dominar sus habilidades de Inteligencia Emocional.

Martín (2014), insiste en no limitar los aprendizajes de la Educación Física a la visión deportiva de la asignatura, sino que se amplíe de forma que se puedan experimentar situaciones del día a día que fomente la adquisición de valores, de autoestima e incluso que hagan a los alumnos reflexionar acerca de injusticias, desigualdades o discriminaciones.

Queda claro, por lo tanto, que la Educación Física es una asignatura más que adecuada para trabajar las habilidades emocionales de los alumnos y que esto les aportará los beneficios vistos previamente. Sin embargo, para su correcto desarrollo los maestros necesitan adquirir estrategias que les permitan poner en práctica esas vivencias de las que se servirán sus alumnos y alumnas (Martín, 2014). Según Mateos (2012) las dos claves en la aplicación de la Inteligencia Emocional en la Educación Física, además de las dinámicas y actividades que planteen los maestros, son los aprendizajes significativos y la creación de un clima positivo de participación. Por su parte Martín (2014) opta por tres estrategias para cambiar la visión de la Educación Física: la metodología cooperativa, la inteligencia emocional y el dilema moral. Este mismo autor señala la importancia del aprendizaje cooperativo en la aplicación de la inteligencia emocional ya que fomenta habilidades interpersonales presentes en los diferentes modelos de IE.

García y Torres (2013), proporcionan unas estrategias muy claras que pueden servir para mejorar las competencias emocionales de los alumnos:

- Usar la indagación
- Utilizar el feedback interrogativo
- Orientar en la resolución de conflictos
- Permitir elegir, ofrecer libertad en las clases
- Tareas lúdicas
- Fomentar el trabajo en grupo

- Valorar la iniciativa
- Incentivar la empatía

Recordando la similitud que destacaban Ibariez Godoy y Casaubón (1999) entre maestros y entrenadores, se puede analizar el artículo de Bortoli, Robazza y Giabardo (1995), en el cual destacan que además del comportamiento, la comunicación del entrenador también tiene una gran influencia en el disfrute de la actividad de los deportistas. Estos autores afirman que la motivación incrementa cuando la relación del entrenador con el deportista es positiva. Esto conlleva a que aparezcan emociones positivas y crea un clima satisfactorio y positivo en el que desarrollar la actividad. Por lo tanto, los maestros tendrán que cuidar y aprender a comunicar eficazmente de manera que el alumnado reaccione positivamente.

## 5. LIDERAZGO E INTELIGENCIA EMOCIONAL

Chan y Mallet (2011) definen el liderazgo como un concepto más ligado a la inspiración, las ideas y la visión que al trabajo diario. Un líder debe fomentar el trabajo individual de cada alumno sin su supervisión, ese es el verdadero significado de inspirar. Robin Sharma (2010), experto en liderazgo y autor de muchos libros, asegura que los buenos líderes están constantemente haciendo saber a sus seguidores lo buenos que son y las virtudes que poseen. Deben inspirarles para ser mejores. También explica cómo no se debe uno quedar atrapado en la definición de líder que dice que es mejor líder aquel que habla más y más alto. A través de estas definiciones y las que siguen se verá como la labor de un maestro de Educación Física es comparable a la de un líder.

Por otra parte, Redmond y Dolan (2014, p. 2), aseguran que *“el liderazgo es la habilidad de movilizar a la gente para enfrentarse a los problemas y que los grupos progresan gracias a que los líderes les retan y les ayudan a mejorar.”* Debido a su influencia en la cohesión del grupo y en su capacidad para sacar el máximo rendimiento individual y colectivo, el líder siempre es señalado como el máximo responsable del rendimiento final.

Según Ahmed, Irshad y Jamshaid (2014), varios estudios detallan la conexión entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional y muestran por qué los distintos conceptos y habilidades de inteligencia emocional que se han visto son fundamentales para este tipo de líderes. Estos mismos autores detallan en su estudio cómo el liderazgo transformacional es claramente el causante de un mejor rendimiento y un mejor liderazgo a nivel organizacional, colectivo e individual. Según Charbonneau, Barling y Kelloway (2001), un líder transformacional debe ser un ejemplo a seguir, debe mostrar compasión, en el más amplio sentido de la palabra, por sus seguidores y debe defender unos valores y un código ético estrictos. Las aportaciones de García-Fernández y Giménez-Mas (2010) sobre el modelo de inteligencia emocional de Mayer y Salovey (1997) también hacían mención a la importancia de que hubiera una base importante de valores y de normas sociales que se debía respetar. Por lo tanto, el maestro de Educación Física no solamente debe ser buen maestro, sino que debe ser buena persona y guiarse por unos valores correctos.

Ahmed, Irshad y Jamshaid (2014), también insisten en que la característica más importante de un líder transformacional es que sea capaz de hacer pensar a sus seguidores y les haga buscar soluciones a los problemas que les van surgiendo. Este concepto está íntimamente unido a las estrategias propuestas en el apartado anterior para aplicar la IE en la Educación Física, ya que se buscaba fomentar la iniciativa y la resolución de problemas de los alumnos.

Chan y Mallet (2011), aseguran que la inteligencia emocional es clave para conseguir un liderazgo. El poder utilizar, percibir, entender y gestionar las emociones de manera inteligente puede ser la diferencia entre un buen líder y un gran líder. La importancia de la inteligencia emocional en el liderazgo y los efectos de las emociones en los alumnos (Ilies, Curşeu, Dimotakis y Spitzmuller, 2013). Pero, además, hay una relación específica entre inteligencia emocional y liderazgo transformacional, que, como hemos visto, era el que más se centraba en las emociones y el desarrollo de las personas.

Redmond y Dolan (2014), argumentan que para que un líder sea capaz de fomentar el desarrollo óptimo de su alumnado necesita una serie de habilidades. Estas habilidades, muchas de las cuales pertenecen a habilidades de inteligencia emocional, las resumen en las siguientes categorías:

Tabla 3. Habilidades de liderazgo (Redmond y Dolan, 2014, p. 264).

| Categoría                       | Habilidades              |
|---------------------------------|--------------------------|
| Inteligencia emocional y social | Autoconciencia           |
|                                 | Confianza                |
|                                 | Entenderse con otros     |
| Colaboración                    | Cohesión de equipo       |
|                                 | Resolución de problemas  |
|                                 | Resolución de conflictos |
|                                 | Toma de decisiones       |
| Expresión                       | Comunicación             |
|                                 | Oral y escrita           |
|                                 | Presentación             |
| Entendimiento y conocimiento    | Pensamiento crítico      |
|                                 | Pruebas                  |
|                                 | Ética                    |

Se puede ver que muchas de estas habilidades han sido mencionadas a lo largo de esta revisión como conceptos claves tanto de la inteligencia emocional como del liderazgo. Queda demostrada una vez más la importancia que tiene la inteligencia emocional y su dominio por parte de los maestros a la hora de dirigir una clase de Educación Física.

## 5.1. FORMACIÓN DEL PROFESORADO EN INTELIGENCIA EMOCIONAL

González, Aranda, y Berrocal (2010), detallan en su estudio cómo el cambio de la sociedad en el siglo XXI ha propiciado un cambio en la formación del profesorado. El éxito de los maestros ya no se mide solamente en el éxito académico de sus alumnos, sino que deben conseguir también un desarrollo integral de los alumnos en la sociedad. Esto ha provocado que se pongan en marcha programas de fomento de la inteligencia emocional en la formación de los

maestros. Sin embargo, según señalan estos mismos autores, esta formación todavía es muy escasa y, cuando se da, se da con una metodología demasiado teórica y poco vivencial.

Mousavi, Yarmohammadi, Nosrat y Tarasi (2012), no solamente describen la importancia de la inteligencia emocional en la formación del profesorado, sino que lo relacionan directamente a una alta satisfacción laboral. Estos autores determinaron que ciertas habilidades emocionales como la empatía, la gestión del estrés y el autocontrol tenían incidencia directa en la satisfacción que los maestros de Educación Física sentían en sus puestos de trabajo. Por lo tanto, no solamente la IE es importante para poder aplicarla con los alumnos, sino que beneficia directamente a los maestros también.

Tal y como señalan González et al., (2010), la Unesco ha señalado la necesidad de educar las emociones a la vez que se educa la dimensión cognitiva de las personas. Los docentes demandan este aprendizaje y entienden que les permitirá ejercer su profesión con más herramientas que ofrecer a sus alumnos. Sin embargo, estos mismos autores señalan que los docentes le dan más importancia a los efectos positivos que este aprendizaje tendrá sobre su propia salud, ya que les permitirá manejar mejor posibles situaciones estresantes o negativas. El hecho de obtener maestros emocionalmente más competentes tendrá un efecto directo en los alumnos ya que las clases serán más positivas.

Mousavi et al., (2012) concluyen en su estudio que la Inteligencia Emocional puede ser desarrollada a través de la práctica y de la experiencia y que estos cambios harán de los docentes unos profesionales más productivos y eficientes, a la vez que más felices. Sin embargo, tal y como señalan González et al., (2010), los programas puestos en marcha para el desarrollo de la IE en los docentes no demuestran mucha eficacia debido a su falta de evaluación y practicidad.

Estos mismos autores describen varios programas puestos en marcha en otros países y también a lo largo de España. Pese a que la mayoría son todavía muy teóricos, los hay que constan de varias sesiones a lo largo de varios meses y que desarrollan situaciones más prácticas para que los docentes experimenten esas vivencias. El objetivo debe ser ahora conseguir que estos programas no sean una anécdota y que estén integrados en la formación de todos los docentes.

## 6. DISCUSIÓN

A través de los estudios recopilados se ha visto como, pese a los distintos puntos de vista y la variedad de ámbitos de aplicación, la inteligencia emocional siempre tiene el mismo componente y la misma finalidad: promover un desarrollo emocional correcto en las personas. Goleman (1998a) afirmaba que la inteligencia emocional es en ocasiones más importante que la inteligencia cognitiva, el famoso cociente intelectual que se puso tan de moda en la década de los 90. Esa importancia le llevó a acuñar el término cociente emocional, que venía a determinar la capacidad de gestión emocional que tenían las personas.

La importancia de la inteligencia emocional en la educación viene demostrada por los estudios de Márquez, Martín y Brackett (2006) que determinaron que una baja inteligencia emocional conllevaba peores resultados académicos en comparación con aquellos alumnos con mejor capacidad de gestión emocional. Recuperando las afirmaciones de Goleman (1998a), en las que detalla que las situaciones emocionales están más presentes y con más frecuencia, se puede determinar la importancia que tiene la gestión de situaciones cotidianas desde un punto de vista emocional más que cognitivo. La adaptación al entorno y a las situaciones cambiantes que se dan en el contexto escolar se produce de manera mucho más positiva si se afronta desde el punto de vista emocional, consiguiendo usar y desarrollar herramientas que permitan a los interesados gestionar, reconocer y aplicar las distintas emociones. Por su parte Bar-On (2000), reafirmó los estudios de Goleman asegurando que para alcanzar el éxito en el contexto educativo, social y deportivo es más importante poseer una buena inteligencia emocional que una buena inteligencia cognitiva.

Todos los estudios consultados refuerzan la idea de la importancia de la inteligencia emocional pese a que lo hacen desde distintos puntos de vista. Ngirande y Timothy (2014), abordan cómo, en el contexto laboral, la gestión de las emociones es sumamente importante, por lo que es más que razonable entonces plantear la necesidad de que los alumnos lleguen a su vida laboral con el máximo de herramientas posibles para la gestión de las emociones. Según estos mismos autores se ha visto que las emociones existen siempre en un contexto, están siempre relacionadas con algo, por lo que no se pueden separar de ese contexto si el objetivo es gestionarlas. Además, se deduce que cualquier contexto en el que uno esté tendrá situaciones emocionales que resolver, por lo que la enseñanza de la inteligencia emocional se vuelve primordial al entender que toda persona, adulta o joven, necesitará y se beneficiará de ella.

Entre todos esos contextos en los que se dan situaciones de gestión emocional, se encuentra la Educación Física. Tal y como dice Mateos (2011), la Educación Física es una asignatura que presenta unas condiciones que hacen del trabajo de la inteligencia emocional algo inherente a su desarrollo. Las situaciones que se dan en esta asignatura con metodologías participativas e integradoras son vivencias que permiten el desarrollo de la inteligencia emocional (Martín, 2014). De todas estas situaciones, las que más se ven reflejadas con la inteligencia emocional son las que contienen aspectos afectivo-sociales. Según Mateos (2012) todas las vivencias que se dan en las clases de Educación Física fomentan el trabajo de habilidades que los expertos definen como inteligencia emocional. Habilidades como el autocontrol o la empatía aparecen en todos los modelos de Inteligencia Emocional descritos por los expertos y son habilidades que se aprenden y se desarrollan en la asignatura de Educación Física. Martín (2014), también apoya este aspecto y destaca que la Educación Física también puede ayudar a los alumnos a desarrollar la autoestima, la educación en valores y la autonomía que también forman parte de las habilidades de la inteligencia emocional.

Tanto Martín (2014), como García y Torres (2013), hacen hincapié en la ventaja que tiene la Educación Física por su variedad a la hora de plantear metodologías, enseñar contenidos y utilizar recursos con respecto a otras asignaturas. Esta versatilidad le permite además plantear situaciones determinadas para forzar que se den vivencias buscadas y así poder desarrollar

intencionadamente algunas herramientas de inteligencia emocional. Martín (2014), hace hincapié en tres metodologías: el aprendizaje cooperativo, la inteligencia emocional y el dilema moral. Juntando estas tres herramientas García asegura que se consigue un aprendizaje mucho más significativo que con métodos competitivos y más anticuados ya que favorecen la participación y la resolución de problemas a través de aprendizaje de valores. Es por lo tanto de vital importancia que los maestros de Educación Física no solamente sean capaces de manejar distintas metodologías, sino que hayan adquirido los conocimientos necesarios para poder enseñar a sus alumnos una buena gestión emocional en los contextos que crearán en sus clases.

Estas afirmaciones sobre las distintas metodologías y herramientas disponibles en la Educación Física nos llevan a retomar la afirmación de Redmond y Dolan (2014), que aseguran que los líderes deben enseñar a las personas a enfrentarse a los problemas y es a través de estos retos que se consigue el crecimiento personal. Proponiendo actividades cooperativas y en las que el alumnado se encuentre con problemas morales y emocionales, los maestros fomentan la colaboración y la búsqueda común de soluciones lo cual ayuda al desarrollo de las habilidades de los alumnos y alumnas.

## 7. CONCLUSIONES

Tras el análisis de los artículos y estudios que componen esta revisión bibliográfica, podemos concluir que el objetivo de demostrar la importancia de la aplicación de la inteligencia emocional en las clases de Educación Física ha sido alcanzado. No solamente hemos podido confirmar la importancia de la gestión de las emociones, sino que numerosos estudios demuestran que la inteligencia emocional es algo inseparable de la Educación Física y que se da en todas las situaciones en las que se aplica la metodología correcta. Por lo tanto, la pregunta ya no debe ser si la inteligencia emocional está presente y si es importante, sino cómo hacer para poder sacar el máximo partido posible a esa circunstancia.

Una vez determinada la importancia y los beneficios de la inteligencia emocional, nuestro foco de atención debe ser el de la formación de los maestros. Hemos podido ver en los distintos artículos analizados cómo este es el aspecto más descuidado y menos estudiado de todos. El aprendizaje de los maestros se debería centrar sobre todo en experiencias prácticas, pero no parece haber un proceso sistematizado en marcha para asegurar que todos ellos puedan adquirir las herramientas de gestión emocional. Sin duda los esfuerzos del área de educación deben ir enfocados hacia una mejor preparación práctica de situaciones vivenciales para que los maestros puedan aplicar las situaciones teóricas que ya se dan en determinados momentos de su proceso formativo.

El dato más relevante en cuanto a la formación del profesorado es el hecho de que se quieran formar más por su propio bienestar que por poder formar a los alumnos. No me sorprende que quieran mejorar sus condiciones laborales-emocionales, pero en mi opinión ambas cosas están conectadas. En la medida en que los maestros adquieran más herramientas de gestión emocional tendrán más que poder transmitir a sus alumnos y a la vez, cuantas más herramientas tengan los

alumnos y los maestros, más estabilidad emocional habrá en la asignatura y se darán menos situaciones de estrés.

La investigación puede seguir multitud de vertientes distintas. Una de ellas podría ser el profundizar más en la formación del profesorado, quizás ampliando la búsqueda a otros países y en ámbitos no tan cerrados como la educación e incluso diferenciando más entre distintos ciclos educativos. Puesto que las emociones se dan en todos los contextos y entornos y son aplicables luego en situaciones distintas, es posible que la formación de inteligencia emocional en un ámbito distinto al de la educación también sea trasladable a la formación del profesorado.

Por otra parte, resultaría interesante hacer una revisión e incluso una intervención práctica acerca de las distintas metodologías y actividades que fomentan la aparición de conflictos emocionales en las clases de Educación Física para que tanto los alumnos y alumnas como los maestros puedan desarrollar las herramientas necesarias para ser emocionalmente inteligentes.

En cuanto a las limitaciones que pueden surgir es posible que vengan de la misma manera por parte de la formación de los maestros. Para poder determinar los efectos beneficiosos de las metodologías y actividades de los maestros debemos asegurarnos primero que dichos maestros dominan las herramientas de gestión emocional y, tal y como se ha visto, no es algo que se prodigue de momento.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Ahmed, N., Irshad, R., & Jamshaid, F. M. (2014). How Emotional Intelligence Is Related to Team Effectiveness? The Mediating Role of Transformational Leadership Style. *World Applied Sciences Journal*, 30(8), 943-946.

Ashkanasy, N. M., & Tse, B. (2000). Transformational leadership as management of emotion: A conceptual review. In N M Ashkanasy, C. E. Härtel, & W. J. Zerbe (Eds.), *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice*. 221-235. Quorum Books/Greenwood Publishing Group.

Bar-On, R. E., & Parker, J. D. (2000). *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*. San Francisco Calif.: Jossey-Bass.

Bortoli, L., Robazza, C., & Giabardo, S. (1995). Young athletes' perception of coaches' behavior. *Perceptual and motor skills*, 81(3\_suppl), 1217-1218.

Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). *Handbook of emotional intelligence*, 99(6), 343-362.

Brackett, M. A., & Mayer, J. D. (2003). Convergent, discriminant, and incremental validity of competing measures of emotional intelligence. *Personality and social psychology bulletin*, 29(9), 1147-1158.

Chan, J. T., & Mallett, C. J. (2011). The value of emotional intelligence for high performance coaching. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 6(3), 315-328.

Charbonneau, D., Barling, J., & Kelloway, E. K. (2001). Transformational leadership and sports performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(7), 1521-1534.

Fernández-Berrocal, P., & Ruiz, D. (2008). La inteligencia emocional en la educación. *Revista electrónica de investigación psicoeducativa*, 6(2), 421-436.

García, C. C., & Torres, B. J. A. (2013). Estrategias para desarrollar la inteligencia emocional y la motivación en el alumnado de Educación Física. *Revista de educación, Motricidad e Investigación*, 1, 212-220.

García-Coll, V., Graupera-Sanz, J. L., Ruiz-Pérez, L. M., & Palomo-Nieto, M. (2013). Inteligencia emocional en el deporte: Validación española del Schutte self Report Inventory (SSRI) en deportistas españoles. *Cuadernos de psicología del deporte*, 13(1), 25-36.

García-Fernández, M., & Giménez-Mas, S. I. (2010). La inteligencia emocional y sus principales modelos: propuesta de un modelo integrador. *Espiral. Cuadernos del profesorado*, 3(6), 43-52.

George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human relations*, 53(8), 1027-1055.

Gill, G. S. (2010). Examining emotional intelligence in sport. (Tesis de maestría). Wolverhampton: University of Wolverhampton.

Goleman, D. (1996). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairos.

Goleman, D. (1998a). *Working with Emotional Intelligence*. *Futurist*, 33, 14. <https://doi.org/98-18706> Library of Congress

Goleman, D. (1998b). *La inteligencia emocional en la empresa*, México: Vergara.

González, R. C., Aranda, D. R., & Berrocal, P. F. (2010). Docentes emocionalmente inteligentes. *Revista electrónica interuniversitaria de formación del profesorado*, 13(1), 41-49.

Ilies, R., Curşeu, P. L., Dimotakis, N., & Spitzmuller, M. (2013). Leaders' emotional expressiveness and their behavioural and relational authenticity: Effects on followers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(1), 4-14.

Isaza-Zapata, G. M. (2016). Un acercamiento a la comprensión del perfil de la Inteligencia Emocional\*/An approach to understanding Emotional Intelligence profiles/Una abordagem para a compreensão do perfil de inteligência emocional. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 14(1), 331-345.

Lane, A. M., Thelwell, R. C., Lowther, J., & Devonport, T. J. (2009). Emotional intelligence and psychological skills use among athletes. *Social behavior and personality: an international Journal*, 37(2), 195-201.

Ibariez Godoy, S. J., & Casaubón, J. M. (1999). Relaciones entre la formación del entrenador deportivo y la formación del profesor de Educación Física. *Apunts. Educación física y deportes*, 2(56), 39-45.

Márquez, P. G. O., Martín, R. P., & Brackett, M. A. (2006). Relating emotional intelligence to social competence and academic achievement in high school students. *Psicothema*, 18(Suplemento), 118-123.

Mateos, M. E. (2011). La educación en valores en el área de educación física y en el deporte escolar. *La Peonza: Revista de Educación Física para la paz*, 6, 51-55.

Mateos, M. E. (2012). La inteligencia emocional en el área de Educación Física. *La Peonza: Revista de Educación Física para la paz*, 7, 65-69.

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications. *Psychological inquiry*, 15(3), 197-215.

Mayer, J.D. y Salovey, P. (1997) *What is Emotional Intelligence? Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications*. Nueva York: Basic Books.

McElravy, L. J., & Hastings, L. J. (2014). Profiling the youth leader: Personality and emotional intelligence trends and their relationship to leadership skills. *Journal of Agricultural Education*, 55(1), 134-151.

Mousavi, S. H., Yarmohammadi, S., Nosrat, A. B., & Tarasi, Z. (2012). The relationship between emotional intelligence and job satisfaction of physical education teachers. *Annals of Biological Research*, 3(2), 780-788.

Ngirande, H., & Timothy, H. T. (2014). The relationship between leader emotional intelligence and employee job satisfaction. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(6), 35.

Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European journal of personality*, 15(6), 425-448.

Petrides, K. V., Pérez-González, J. C., & Furnham, A. (2007). On the criterion and incremental validity of trait emotional intelligence. *Cognition and Emotion*, 21(1), 26-55.

Redmond, S., & Dolan, P. (2016, August 1). Towards a conceptual model of youth leadership development. *Child and Family Social Work*, 21(3), 261-271. <https://doi.org/10.1111/cfs.12146>

Ros Martínez, A., Moya-Faz, F. J., & Garcés de Los Fayos Ruiz, E. J. (2013). Inteligencia emocional y deporte: situación actual del estado de la investigación. *Cuadernos de psicología del deporte*, 13(1), 105-112.

Sarı, İ., Soyer, F., & Yiğiter, K. (2012). The relationship among sports coaches' perceived leadership behaviours, athletes' communication skills and satisfaction of the basic psychological needs. *International Journal of Academic Research*, 4(1), 112-119.

Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and individual differences*, 25(2), 167-177.

Sharma, R. (2010). *The leader who had no title: a modern fable on real success in business and in life*. London: Simon and Schuster.

Fecha de recepción: 12/6/2017

Fecha de aceptación: 3/7/2017