

1 **Habilidades socioemocionales en la gestión**
2 **deportiva: su impacto en la administración y el**
3 **liderazgo de equipos de trabajo**

4 Paula Andrea Marulanda Zuleta

5 Filiar¹, Filiar²

6
7
8 **Socio-emotional skills in sports management:**
9 **their impact on the administration and leadership of**
10 **work teams.**

11
12 **Resumen (Español)**

13 Cuando hablamos de organizaciones deportivas, podríamos entenderlas únicamente
14 como empresas dedicadas al fomento del deporte, la actividad y ejercicio físico. La
15 gestión deportiva contemporánea abarca conceptos más holísticos donde se ven
16 integrados diferentes saberes haciéndola un campo de estudios interdisciplinar. La
17 gestión deportiva propone teorías, discusiones y planteamientos de las ciencias
18 económicas y sociales, de educación y administración deportiva. En este sentido, el rol
19 del gestor deportivo sugiere integrar competencias no solo administrativas y logísticas,
20 sino también relacionadas con las habilidades socioemocionales y la inteligencia
21 emocional como competencias claves en las relaciones interpersonales dentro de dichas
22 organizaciones.

23 La empatía, la comunicación asertiva, el autocontrol emocional, la capacidad de trabajo
24 en equipo y la resolución de conflictos son competencias elementales que gestores
25 deportivos deben desempeñar en su quehacer diario, esto con el objetivo de tener
26 ambientes laborales positivos entre trabajadores, colaboradores y actores del ámbito
27 deportivo.

28 Esta investigación se desarrolla a partir de una revisión bibliográfica de literatura
29 académica, donde las búsquedas partieron de inteligencia emocional, liderazgo y
30 habilidades socioemocionales en organizaciones deportivas, con el objetivo de
31 interpretar y analizar la importancia de las habilidades socioemocionales y la inteligencia
32 emocional en la gestión deportiva y su impacto en los procesos administrativos dentro
33 de las organizaciones deportivas.

34 Los resultados de este análisis confirman que el desarrollo de habilidades
35 socioemocionales y de inteligencia emocional fortalecen la capacidad de liderazgo,
36 facilitan la coordinación y la comunicación del equipo de trabajo con herramientas y

37 nuevos conocimientos importantes que el gestor deportivo debe adquirir en un proceso
38 de convertirse en líder. De esta manera, la gestión deportiva se empieza a entender de
39 una forma holística, generando espacios colaborativos y eficientes dentro de los
40 procesos organizacionales orientados al bienestar integral y desarrollo institucional.

41 *Palabras claves:* gestión deportiva, habilidades socioemocionales, inteligencia emocional,
42 liderazgo, trabajo en equipo, organizaciones deportivas.

43 **Abstract (Inglés)**

44 When we talk about sports organizations, we might understand them solely as businesses
45 dedicated to promoting sports, activity, and physical exercise. However, contemporary
46 sports management encompasses more holistic concepts, integrating different areas of
47 knowledge and making it an interdisciplinary field of study. Sports management,
48 therefore, proposes theories, discussions, and approaches from the economic and social
49 sciences, education, and sports administration. In this sense, the role of the sports
50 manager suggests integrating not only administrative and logistical competencies but also
51 those related to socio-emotional skills and emotional intelligence as key competencies in
52 interpersonal relationships within these organizations.

53 Empathy, assertive communication, emotional self-control, teamwork, and conflict
54 resolution are fundamental competencies that sports managers must employ in their daily
55 work, with the aim of fostering positive work environments among employees,
56 collaborators, and stakeholders in the sports sector.

57 This research is based on a literature review of academic literature, with searches ranging
58 from emotional intelligence and leadership to socio-emotional skills in sports
59 organizations. With the aim of interpreting and analyzing the importance of socio-
60 emotional skills and emotional intelligence in sports management and their impact on
61 administrative processes within sports organizations.

62 The results of this analysis confirm that the development of socio-emotional skills and
63 emotional intelligence strengthens leadership capacity, facilitates coordination and
64 communication within the work team, and provides important tools and new knowledge
65 that sports managers must acquire in their leadership development. In this way, sports
66 management begins to be understood holistically, generating collaborative and efficient
67 spaces within organizational processes oriented towards comprehensive well-being and
68 institutional development.

69 *Keywords:* sports management, socio-emotional skills, emotional intelligence, leadership,
70 teamwork, sports organizations.

71

72

Introducción

73 La gestión deportiva ha tomado su lugar en las últimas décadas, posicionándose como
74 un campo académico que integra conceptos de administración, planificación,
75 organización, ejecución y control orientados al deporte y la actividad física. En
76 organizaciones deportivas públicas o privadas, el rol del gestor deportivo es importante
77 en el ejercicio de coordinación, planeación estratégica de programas, eventos y
78 proyectos deportivos. Así como también, en la unión de grupos de trabajo, recursos
79 humanos, materiales y financieros que garanticen la eficiencia de programas
80 institucionales. La gestión deportiva promueve herramientas integrales que brindan una
81 alta participación comunitaria en diferentes contextos sociales. (Robbins, S. P., & Judge,
82 T. A, 2017).

83 La formación en gestión deportiva ha estado únicamente estructurada a lo académico en
84 cuanto a competencias técnicas relacionadas con administración de recursos,
85 planeación de eventos, jornadas deportivas y la gestión de escenarios e infraestructuras.
86 De hecho, en Colombia esta profesión es relativamente nueva en universidades y centros
87 académicos. Sin embargo, en los últimos años se ha experimentado un cambio en las
88 organizaciones deportivas que exigen que los profesionales cuenten con herramientas y
89 competencias diferenciales que permitan mejorar la interacción personal con los actores
90 institucionales involucrados en el ámbito deportivo. En este sentido, el trabajo de la
91 gestión deportiva no debería limitarse únicamente a la planeación y ejecución de
92 actividades, sino también a la capacidad de liderar equipos de trabajo, gestionar
93 emociones y relaciones personales promoviendo espacios de trabajos colaborativos y
94 eficientes.

95 En este contexto, las habilidades socioemocionales y la inteligencia emocional son de
96 suma importancia en procesos de liderazgo y ambientes organizacionales. Estas
97 habilidades se refieren al conjunto de capacidades (Bisquerra, 2009; CASEL:2020) que
98 permiten a los seres humanos, conocer, comprender y gestionar sus propias emociones,
99 así como relacionarse de buena forma con los demás. Entre las principales habilidades
100 socioemocionales se encuentran la empatía, la comunicación asertiva, la capacidad de
101 trabajo en equipo, la autorregulación emocional, la toma de decisiones responsables y la
102 resolución de conflictos. Con la integración de estas competencias y habilidades en
103 organizaciones deportivas se verán favorecidas las relaciones laborales y habrá
104 cooperación dentro de las mismas.

105 En el deporte, la diversidad de actores involucrados en actividades deportivas es masiva.
106 Es por esto, la importancia de que los gestores deportivos puedan desarrollar estas
107 habilidades socioemocionales en su ejercicio diario, pues su interacción con
108 entrenadores, monitores, deportistas, funcionarios, colaboradores y miembros de la
109 comunidad exigen la capacidad de establecer relaciones de confianza, facilitando la
110 comunicación y el trabajo en equipo. De tal forma, el adecuado desarrollo de habilidades
111 socioemocionales es un elemento clave para el liderazgo deportivo y mejoramiento de la
112 dinámica en funcionamiento de las organizaciones deportivas.

113 Dentro de este marco, la inteligencia emocional se ha posicionado como uno de los
114 conceptos más relevantes para comprender el papel de las emociones en el liderazgo y
115 en la gestión de equipos de trabajo. La inteligencia emocional se define como (Salovey
116 & Mayer, 1990; Goleman, 1995) la capacidad de reconocer, comprender y regular las
117 emociones propias y las de los demás con el fin de orientar el comportamiento de manera
118 adecuada en diferentes situaciones sociales y laborales. En los entornos
119 organizacionales, esta competencia permite mejorar la comunicación, fortalecer las
120 relaciones interpersonales y facilitar la toma de decisiones en contextos que pueden
121 implicar presión, conflictos o desafíos administrativos.

122 En la gestión deportiva, la inteligencia emocional desempeña un papel fundamental en
123 el desarrollo de un liderazgo efectivo (Northouse, 2018; Yukl, 2013). Los profesionales
124 en gestión deportiva que han desarrollado estas habilidades son capaces de dirigir su
125 equipo de trabajo de manera constructiva. Gestionando conflictos, planeando sobre
126 riesgos y creando climas laborales donde el respeto, la cooperación y la confianza son
127 factores primordiales; cumpliendo con objetivos individuales e institucionales, de esta
128 forma, se fortalecen los procesos de gestión dentro de las organizaciones deportivas.

129 Un liderazgo respaldado con un óptimo desarrollo de habilidades socioemocionales
130 mejora la administración de los recursos humanos dentro de las instituciones deportivas.
131 En este sentido, la empatía, la comunicación efectiva y la comprensión e interés de
132 dinámicas emocionales facilita la construcción de relaciones laborales, la coordinación y
133 creación de nuevas estrategias que promuevan una gestión más participativa, eficiente
134 y humana, orientada al bienestar del equipo de trabajo.

135 A hoy, la importancia de involucrar estas habilidades en el ámbito organizacional es cada
136 vez mayor, pero en muchos casos la formación de gestores deportivos sigue centrando
137 su atención en aspectos netamente teóricos-técnicos y administrativos, dejando de lado
138 el desarrollo de competencias socioemocionales. Es por esto que aparece la necesidad
139 de estudiar y analizar el papel que desempeñan dichas habilidades en el ejercicio de la
140 gestión deportiva y sobre la importancia de incorporarlas en los procesos académicos y
141 en el desarrollo profesional del gestor deportivo.

142 A partir de una revisión bibliográfica académica y el análisis de diferentes aportes teóricos
143 relacionados con las habilidades emocionales, inteligencia emocional y la gestión
144 deportiva se busca analizar la importancia de las habilidades socioemocionales en los
145 procesos organizacionales de administración y liderazgo de equipos de trabajo, y cómo
146 estas habilidades contribuyen al fortalecimiento de entornos laborales en el ámbito
147 deportivo.

148

Metodología

149 El presente artículo se desarrolló a través de una revisión sistemática de literatura,
150 estructurada bajo los lineamientos de la declaración PRISMA. El objetivo metodológico
151 se centró en identificar, interpretar y analizar la información académica disponible sobre
152 la importancia de las habilidades socioemocionales y la inteligencia emocional en los
153 procesos administrativos y de liderazgo dentro de las organizaciones deportivas.

154 **Criterios de elegibilidad**

155 Para garantizar la pertinencia de la literatura analizada, se definieron los siguientes
156 criterios de inclusión antes de iniciar la búsqueda:

157 Investigaciones y estudios publicados en el rango temporal comprendido entre los años
158 2013 y 2026.

159 Documentos publicados en idioma español e inglés.

160 Estudios enfocados en la relación de los grupos de trabajo dentro de organizaciones
161 deportivas con el desarrollo de habilidades socioemocionales, considerándolas
162 competencias que potencian el liderazgo desde el rol del gestor deportivo.

163 Por el contrario, se aplicó un proceso de exclusión estructurado para descartar:

164 Publicaciones que en su contenido principal se referían de manera exclusiva al
165 entrenamiento físico y a la planificación deportiva.

166 Publicaciones que presentaban acceso restringido a la información o al texto completo.

167 Publicaciones que se desviaban de la idea principal y del objetivo central del presente
168 artículo.

169 **Estrategias y fuentes de búsqueda**

170 La recolección de literatura académica se llevó a cabo consultando tres bases de datos
171 científicas: Scopus, Web of Science y Google Académico. Para la exploración, se
172 construyeron combinaciones de búsqueda utilizando operadores lógicos con las
173 siguientes palabras clave en español e inglés:

174 En Web of Science se utilizaron las combinaciones “gestión deportiva” AND “habilidades
175 emocionales”, así como “organizaciones deportivas” AND “habilidades
176 socioemocionales”.

177 En Scopus se ejecutaron las búsquedas “Sport” AND “socio-emotional skills”, y
178 “habilidades blandas” AND “deporte”.

179 Para ampliar la cobertura en Google Académico, se integraron términos
180 complementarios filtrados por año de publicación (2026), tales como: “habilidades
181 emocionales y educación”, “liderazgo deportivo”, “comunicación asertiva en las
182 organizaciones” y “habilidades emocionales en la gestión deportiva”.

183 **Proceso de selección y extracción de datos**

184 La fase de identificación inicial arrojó un total de 171 registros bibliográficos, distribuidos
185 de la siguiente manera: 8 resultados en Web of Science, 1 documento en Scopus, y 162
186 resultados agregados derivados de las combinaciones de búsqueda en Google
187 Académico.

188 Posteriormente, en la fase de cribado, se aplicaron los criterios de exclusión
189 mencionados tras la lectura de títulos y resúmenes. Los documentos seleccionados

190 pasaron a una fase de evaluación a texto completo, consolidando una muestra final de
191 estudios orientados específicamente a la administración deportiva, las capacidades para
192 liderar equipos de trabajo, y la importancia de integrar las habilidades socioemocionales
193 en el ejercicio profesional de las organizaciones deportivas.

194 **Resultados**

195 El objetivo de esta investigación es interpretar y analizar la importancia de las habilidades
196 socioemocionales y la inteligencia emocional en la gestión deportiva y su impacto en los
197 procesos administrativos dentro de las organizaciones deportivas, a través, de un
198 proceso formativo o individual. Se tomaron diferentes artículos relacionados con las
199 habilidades emocionales, la administración y gestión deportiva, el liderazgo en
200 organizaciones, estrategias para incorporar y desarrollar habilidades blandas del ser, el
201 liderazgo deportivo en relación con los equipos de trabajo; artículos sustentados y
202 desarrollados entre 2013 y 2026. Con el fin de responder a este objetivo.

203 Los estudios previamente analizados confirman que el desarrollo de habilidades
204 socioemocionales en contextos educativos, organizacionales e interpersonales
205 contribuyen enormemente en el desempeño eficaz de las organizaciones, permitiendo
206 que los gestores deportivos y demás dirigentes a fines con el deporte reconozcan,
207 comprendan, gestionen y regulen no solo sus competencias laborales sino también sus
208 competencias y habilidades socioemocionales, de tal forma comprender a los demás de
209 forma íntegra. Goleman (1995), dice que la inteligencia emocional es una competencia
210 elemental para un liderazgo efectivo. De igual forma, (Gil-Díaz, Martínez- Prats y
211 Rodríguez- Garza 2022) afirman que cuando se presenten cambios estructurales, los
212 directivos requieren capacidades distintas que les permitan mantener el orden
213 organizacional y dar soluciones efectivas, resolviendo conflictos y transformándolos en
214 cambios positivos.

215 También, se identificó que las habilidades socioemocionales como la empatía, la
216 comunicación asertiva, el trabajo en equipo y la autorregulación emocional bien
217 desarrolladas prometen un ambiente laboral positivo y un liderazgo ideal que se
218 transformó en cooperación y compromiso con el equipo de trabajo y con la misma
219 organización. (Portela-Pino, Alvariñas-Villaverde y Pino- Juste 2021) concuerdan en que
220 todas estas habilidades determinan un ambiente sano laboral, propiciando conductas
221 prosociales que conllevan al bienestar colectivo institucional.

222 Otro resultado importante es que luego de la revisión se señala que los profesionales en
223 gestión deportiva que posean habilidades socioemocionales estarán en condiciones
224 competentes de dirigir, acompañar y motivar a su equipo de trabajo fortaleciendo el
225 sentido de pertenencia por el lugar. En este sentido, Alcívar Trejos (2025) concluye que
226 las estrategias, ideas y planteamientos que promuevan el trabajo en equipo y la
227 comunicación asertiva generan colectivos cohesionados, comprometidos y dispuestos a
228 trabajar en sus emociones.

229 De la misma manera, el liderazgo y la cohesión grupal son capacidades que deberán ser
230 propias del profesional en gestión deportiva, ya que al integrarlas proporcionan bienestar
231 psicológico y servicio social en organizaciones deportivas; lo que conlleva a la creación

232 directa de nuevas estrategias institucionales más eficientes y organizadas (Rodríguez et
233 al. 2026). Rodríguez Altamiza et al. (2025) afirma que el desarrollo de habilidades
234 blandas en el desempeño del ser humano forma líderes para la vida, y aún más en
235 entornos académicos integrando los conocimientos técnicos con los emocionales; esto
236 fortalece la práctica profesional y el trabajo en equipo.

237 Por todo, estos resultados evidencian la importancia que tiene el desarrollo de
238 habilidades socioemocionales y de la inteligencia emocional en el ejercicio diario del
239 gestor deportivo. Esto permite mejores procesos técnicos/administrativos, gestión del
240 talento humano y un liderazgo que visiona a las organizaciones a ser exitosas. Así, estas
241 habilidades se posicionan como elementos claves para el fortalecimiento de la gestión
242 deportiva y de organizaciones vinculadas al deporte y actividad física.

243 **Discusión**

244 Para dicha investigación, los resultados señalan que la adquisición de habilidades
245 socioemocionales en el ámbito deportivo y laboral, favorecen de forma sustancial las
246 relaciones personales, esencialmente en procesos de liderazgo y gestión del talento
247 humano de las organizaciones. Así mismo, el profesional que desarrolle capacidades
248 como el liderazgo, el trabajo en equipo, la resolución de problemas y la comunicación
249 asertiva tendrá una interacción positiva con los diferentes actores involucrados en el
250 ámbito del deporte (Rapún-Lopez, et al., 2024).

251 También se demostró que la inteligencia emocional determina directamente un liderazgo
252 efectivo. Goleman (1995) afirma que los líderes que posean mayor inteligencia emocional
253 serán capaces de gestionar las situaciones de su grupo, guiando e influyendo
254 positivamente en la toma de decisiones que beneficien a todas las partes interesadas,
255 manteniendo un enfoque y motivación superior pese a las adversidades y conflictos de
256 la organización. Este resultado tiene coherencia con lo que plantea Almengor et.al
257 (2024), porque vinculan el liderazgo con transformación integral y organizacional, ya que
258 los líderes que se comprometen y desarrollan estas habilidades pueden sin duda mejorar
259 la productividad y eficiencia dentro de las organizaciones, generando un crecimiento
260 personal y organizacional.

261 En gestión deportiva, el desarrollo de estas habilidades socioemocionales se vuelve un
262 tema de alta importancia a la hora de formar relaciones sólidas y seguras. Las constantes
263 interacciones con deportistas, entrenadores, personal administrativo, trabajadores y
264 demás actores involucrados exige habilidades como la empatía, la comunicación
265 asertiva, la resolución de conflictos y la toma de decisiones. De tal forma, se convierten
266 en herramientas claves para garantizar el cumplimiento de actividades organizacionales,
267 donde lo técnico y lo emocional se unen y transforman los entornos laborales. Tal como
268 lo plantea Ángeles Cabrera et. al., (2025) el componente humano y social es fundamental
269 para el éxito empresarial, potenciar estas habilidades a partir de estrategias prácticas
270 dentro de las organizaciones hace que haya un mejor desarrollo personal.

271 Cuando se habla de gestión organizacional, se puede afirmar que es necesario integrar
272 habilidades socioemocionales e inteligencia emocional en cada proceso de formación
273 profesional académico; esto optimiza y simplifica los procesos administrativos/técnicos.

274 Guevara y Peñalver (2024) sugieren que una ineficiente organización en el clima laboral
275 es el origen de muchas de las fallas organizacionales existentes, pues son los directivos
276 y trabajadores el componente principal y es vital que se sientan parte de los objetivos y
277 metas de la organización (Reyes, 2023).

278 Finalmente, después de las revisiones bibliográficas y análisis documental los resultados
279 confirman las existentes brechas en los procesos de formación académica para la
280 gestión deportiva, pues estos siguen centrados únicamente en aspectos administrativos
281 y técnicos. Varios de los autores coinciden en crear estrategias de integración y
282 desarrollo de habilidades socioemocionales con el objetivo de formar líderes y optimizar
283 la gestión de los equipos de trabajo. Esto no solo complementa los perfiles profesionales
284 en gestión deportiva, sino también son herramientas claves para logros institucionales y
285 bienestar de todos los actores involucrados.

286 **Conclusiones**

287 Se revisaron artículos relacionados con la gestión deportiva, habilidades
288 socioemocionales, inteligencia emocional y liderazgo en organizaciones, esto en el fin de
289 analizar su importancia en el ejercicio diario de los profesionales en gestión deportiva. El
290 desarrollo de habilidades socioemocionales demuestra un mejor clima laboral y un
291 trabajo en equipo más eficaz.

292 Al integrar estas competencias socioemocionales a los procesos académicos
293 profesionales se forman verdaderos líderes capaces de visionar a las organizaciones de
294 forma íntegra, donde no solo crece la eficiencia administrativa sino también aumenta el
295 bienestar laboral de los involucrados.

296 De esta forma, la inteligencia emocional se posiciona como pieza clave para desarrollar
297 y fortalecer el liderazgo, esto conlleva a procesos dirigidos sabiamente, donde la toma
298 de decisiones, la resolución de conflictos y la comunicación asertiva entre directivos y
299 trabajadores son propicios para mejorar el clima organizacional, cumplir objetivos y
300 aumentar la productividad institucional.

301 También se concluye, que, al desarrollar estas habilidades socioemocionales, los
302 gestores deportivos que dirigen organizaciones tienen más enfoque y disposición en
303 coordinar actividades, fortalecer relaciones interpersonales y crear espacios seguros,
304 donde se favorece y se aprecia el talento humano.

305 Finalmente, tenemos como limitación que no hay muchos estudios que relacionen a la
306 gestión deportiva con las competencias socioemocionales, lo que impide generar
307 discusiones puntuales sobre dicho tema. Este artículo se abre a ventanas de exploración
308 donde se puede profundizar y analizar estrategias para la integración de estas
309 habilidades en contextos reales donde se evalúe el impacto que tienen en las
310 organizaciones deportivas; pues la gestión deportiva contemporánea es un tema de
311 estudio que puede verse de diferentes perspectivas.

312

313

314

Referencias Bibliográficas

- 315 Alcívar Trejo, C., Albert-Márquez, J., Calderon Cisneros, J. T., & da Silva Marinho, G. M.
316 (2025). Desarrollo de habilidades sociales y ciudadanas a través de iniciativas deportivas
317 universitarias: un enfoque de los ODS. *Retos*, 63, 556–566.
318 <https://doi.org/10.47197/retos.v63.104844>.
- 319 Almengor, S., Almillátegui, Y., & Castro, L. D. (2024). Comunicación asertiva como factor
320 relevante en el recurso humano. *Experior: Revista de Investigación de ADEN University*,
321 3(2), 149-162. <https://doi.org/10.56880/experior32.6>.
- 322 Angeles Cabrera, M. E., Chambi Rosa, J., Quispe Acosta, J. A., & Ulloa De la Cruz, D.
323 Y. (2025). Comunicación interna, clima organizacional y desempeño laboral en las
324 organizaciones: una revisión sistemática. *Revista InveCom*, 5(2)..
- 325 Bisquerra, R. (2009). *Psicopedagogía de las emociones*. Síntesis. (Referencia
326 reconstruida basada en menciones teóricas generales en las fuentes educativas del
327 panel).
- 328 CASEL (2020). *Reuniting, Renewing, and Thriving: Social and Emotional Learning (SEL)*
329 *Roadmap for Reopening School*. Collaborative for Academic, Social, and Emotional
330 Learning. (Fuente citada en el contexto de modelos de habilidades socioemocionales)
- 331 Gil-Díaz, L., Martínez-Prats, G., & Rodríguez-Garza, J. (2022). Estilos de comunicación:
332 Una revisión teórica hacia las habilidades directivas en las organizaciones. *Revista*
333 *Científica de la UCSA*, 9(3), 85-96. [https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-](https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.03.85)
334 [8752/2022.009.03.85](https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.03.85).
- 335 Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam
336 Books..
- 337 Guevara, B., & Peñalver, M. (2024). Impacto del clima organizacional en el desempeño
338 laboral en instituciones de salud. *Cineciamatria*, 10(19).
339 https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2542-30292024000200163.
- 340 Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8.^a ed.). Sage
341 Publications..Portela-Pino, I., Alvariñas-Villaverde, M., & Pino-Juste, M. (2021). Socio-
342 Emotional Skills in Adolescence. Influence of Personal and Extracurricular Variables.
343 *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(9), 4811.
344 <https://doi.org/10.3390/ijerph18094811>.
- 345 Rapún-López, M., Marcen, C., Falcón, D., & Moreno-Azze, A. (2024). Adquisición de
346 habilidades blandas a través del deporte: una revisión sistemática. *Journal of Sport and*
347 *Health Research*, 16(3), 337-356. <https://doi.org/10.58727/jshr.106582>.
- 348 Reyes, G. (2023). Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en el área
349 administrativa de la empresa Alquimiasoft S.A. *Uniandes Episteme*, 10(1), 41-53..
- 350 Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17.^a ed.). Pearson
351 Educación..Rodríguez, S. T., Morales-Sánchez, V., Velasco Alonso, P., & Hernández-

- 352 Mendo, A(2026). Herramientas y escalas de evaluación en Psicología del deporte. Una
353 revisión sistemática de revisiones. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 26(2), 209-
354 258..
- 355 Rodríguez Altamiza, Y. J., Morales Salas, R. I., Villantoy Claros, R., & Gutiérrez Soca, M.
356 V. (2025). Impacto de las habilidades blandas en los líderes pedagógicos y el rendimiento
357 académico: una revisión sistemática. *Revista InveCom*..
- 358 Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and*
359 *Personality*, 9(3), 185-211..