



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**LA INTELIGENCIA EMOCIONAL: PROPUESTA DE UN TALLER
PARA MANDOS ALTOS Y MEDIOS EN EMPRESAS
MEXICANAS**

T E S I N A
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A:
ALMA ROSA PÉREZ SYLVAN

DIRECTORA DE LA TESINA:
LIC. YOLANDA BERNAL ÁLVAREZ



Ciudad Universitaria, D.F.

Marzo, 2009



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

INTRODUCCIÓN	Pag 1
Capítulo 1 Antecedentes de la inteligencia emocional	Pag 4
1.1 Antecedentes de la inteligencia emocional	Pag 4
1.2. Definiciones sobre inteligencia emocional	Pag 10
Capítulo 2 Principios y componentes de la Inteligencia Emocional	Pag 13
2.1 Principios de la Inteligencia Emocional	Pag 13
2.1.1 principios propuestos por Salovey y Mayer	Pag 14
2.1.2 principios propuestos por Hendrie Weisinger	Pag 15
2.1.3 Principios propuestos por Goleman	Pag 18
2.2 Competencias Emocionales	Pag 22
2.3 Componentes del Sistema Emocional	Pag 26
Capítulo 3 Modelos de Inteligencia Emocional	Pag 31
3.1 modelo de cuatro-fases de inteligencia emocional o modelo de habilidad	Pag 32
3.2 modelo de las competencias emocionales de Goleman	Pag 34
3.3 modelo de la inteligencia emocional y social de Bar-On	Pag 37
Capítulo 4 La inteligencia emocional en las organizaciones	Pag 40
4.1 Las necesidades de las organizaciones del siglo XXI	Pag 40

4.2 Aptitudes vinculadas a la inteligencia emocional en el área laboral	Pag 42
Capítulo 5 Capacitación en Inteligencia emocional	Pag 53
5.1 Lineamientos para la implementación en la capacitación de la Inteligencia emocional	Pag 53
Taller Habilidades de Inteligencia Emocional	Pag 60
CONCLUSIONES	Pag 72
Referencias	Pag 78

INTRODUCCION

En más de una ocasión nos habremos preguntado ¿por qué algunas personas, independientemente de su cultura, o historia personal reaccionan frente a problemas de manera inteligente, creativa y conciliadora?, ¿por qué algunas personas tienen más desarrollada que otras la habilidad para relacionarse bien con los demás, aunque no sean las que más se destacan por su inteligencia?, ¿por qué algunos triunfan aunque no sean los mas inteligentes?

Inicialmente la respuesta fue, que algunos individuos tenían un coeficiente de inteligencia superior al de los demás, hoy sabemos que el nuevo concepto que da respuesta a ésta pregunta es la Inteligencia Emocional, (IE) una destreza que nos permite conocer y manejar nuestros propios sentimientos, interpretar o enfrentar los sentimientos de los demás, sentirnos satisfechos y ser eficaces en la vida, a la vez que crear hábitos mentales que favorezcan nuestra propia productividad.

Generalmente, se relaciona la inteligencia con la razón y el intelecto, sin embargo, en diversos ámbitos tales como, en la educación, en la vida familiar, en el área laboral y empresarial, se está tomando en cuenta y se está valorando, cada vez más, la denominada Inteligencia Emocional.

Este concepto adquirió real importancia en 1995, luego de la publicación del libro “La inteligencia emocional”, del psicólogo de la Universidad de Harvard Daniel Goleman. El principal aporte de este autor consistió en reunir los resultados de una década de estudios en el procesamiento de las emociones, así como concientizar sobre la importancia de esta en diversos aspectos de la vida diaria.

Debido a estas consideraciones en los últimos tiempos se ha observado un creciente interés, respecto de las características y aplicaciones de la Inteligencia Emocional, especialmente dentro del ámbito laboral.

Por otra parte la capacidad emocional de los individuos está ganando un mayor crédito en la toma de decisiones, la negociación, la solución de problemas, la adaptación a cambios organizacionales y en la construcción de relaciones laborales.

Por los motivos mencionados se ha empezado a ubicar lo emocional como un componente integrado a la vida laboral, dejándose de lado la idea de que las emociones retardan o estancan a las organizaciones, sus objetivos y su efectividad.

Este Trabajo, valora su importancia al determinar en que grado los diferentes factores de la inteligencia emocional son importantes para el buen funcionamiento de las empresas, ya que se ha demostrado que las emociones y habilidades humanas son claves para el buen funcionamiento tanto de las organizaciones como para la vida del ser humano en general.

Además se justifica el estudio, porque servirá de orientación y referencia para futuras investigaciones sobre el tema que será considerado por los empresarios como un medio para reducir significativamente los costos, ya que en la actualidad la aplicación de las premisas de la Inteligencia Emocional, han demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas.

La presente tesina tiene como propósito presentar de manera sistematizada la información relativa al tema de la Inteligencia Emocional, y este conocimiento se deriva en una propuesta de un taller formativo sobre Inteligencia Emocional en el ámbito organizacional dirigido a mandos altos y medios en empresas mexicanas.

Para ello en el capítulo I, se tratan los antecedentes y los principales conceptos relativos a la Inteligencia Emocional

En el capítulo II se exponen los principios de la Inteligencia Emocional propuestos por los autores más relevantes del tema.

En el capítulo III se acotan los distintos modelos de Inteligencia Emocional; el modelo de las cuatro fases, el modelo de las competencias emocionales, y el modelo de la Inteligencia Emocional y Social.

En el capítulo IV se enfatiza el papel de la Inteligencia Emocional en el ámbito organizacional, identificando las competencias emocionales necesarias que determinan un desempeño exitoso en el trabajo.

Finalmente en el capítulo V producto de la sistematización y análisis de los principios y distintos modelos de la Inteligencia Emocional, se presenta una propuesta de un taller formativo en Inteligencia Emocional que tiene como objetivo desarrollar las competencias emocionales necesarias en las organizaciones, específicamente en mandos altos y medios en empresas mexicanas.

CAPITULO 1

ORIGEN Y EVOLUCION DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

En este capítulo se expone como surge el concepto de la Inteligencia Emocional (IE) así como las distintas fases en cuanto a su desarrollo. Asimismo se hace un repaso de las principales definiciones del concepto propuestas por los expositores más relevantes del tema.

1.1 ANTECEDENTES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Tradicionalmente, en el campo de la psicología, la inteligencia hacía énfasis con el coeficiente intelectual, con aptitudes académicas, habilidades lingüísticas y matemáticas que se suponían eran predictores del éxito laboral o profesional.

Bajo esta perspectiva clásica, existían dos suposiciones. La primera consideraba que la inteligencia es una capacidad general única, que cualquier persona posee en mayor o menor medida. La segunda afirma que ésta puede medirse a través de instrumentos estandarizados.

Esta concepción acerca de un solo tipo de inteligencia, comenzó a ser cuestionada durante la década de los sesentas, propiciando el desarrollo de la teoría de Inteligencia Emocional, expuesta por (Sternberg, 1985). Quien sostiene que la inteligencia está constituida por la sensibilidad que poseemos para reaccionar a los acontecimientos variables que nos rodean.

Sin embargo, no fue hasta la década de los ochenta del siglo XX, cuando Gardner, en su obra Estructuras de la mente, afirmó por primera vez que no existe una inteligencia única sino que dependiendo del ser humano, éste posee varias inteligencias. Esta teoría, es conocida como de las inteligencias múltiples.

Este destacado investigador en el campo de la psicología que contribuyó al desarrollo del actual concepto de inteligencia emocional, fue, quien en la década de los ochenta reveló la existencia de inteligencias múltiples y que específicamente diferenció siete tipos de inteligencia: verbal, lógico-matemática, espacial, cinestésica, musical, interpersonal o social, e intrapersonal.

Gardner definió la inteligencia interpersonal como la capacidad de comprender a los demás: qué los motiva, cómo actúan, cómo relacionarse o cooperar satisfactoriamente con ellos.

La inteligencia intrapersonal según Gardner es la capacidad de formarse una idea rigurosa y verídica de uno mismo y ser capaz de usar esa idea para operar de forma efectiva en la vida. Se menciona que aunque en el trabajo de Gardner se habla de un tipo de Inteligencia Personal, no se analizó en gran detalle el papel que el sentimiento juega en todos los tipos de inteligencia; ya que se centró más en las cogniciones acerca del sentimiento, lo cual deja inexplorado el campo de las emociones que hacen que la vida interior y las relaciones sean tan complejas, apremiantes y desconcertantes (Goleman, 1998).

A partir de las aportaciones de los teóricos mencionados David Goleman refiere que el término Inteligencia Emocional como tal, fue acuñado por John Mayer y Peter Salovey durante el año 1990, y que fue creado con el propósito de subrayar la importancia que tienen las emociones en los procesos adaptativos y en los intelectuales.

John Mayer y Peter Salovey se referían a una habilidad para monitorear los sentimientos y las emociones propias y las de los demás; habilidad también para discriminar entre ellas y regularlas, utilizando esta información para solucionar los problemas.

Así, el concepto de que la inteligencia emocional es diferente a la inteligencia académica y a la vez es una parte importante de lo que hace que a la gente le vaya bien en el aspecto práctico de la vida. Ya que esta nos permite ser más efectivos en nuestra relación con los demás, hizo que este concepto de inteligencia aunado a las emociones fuera cobrando importancia.

De tal modo en la década de los noventa, el concepto es popularizado por Daniel Goleman bajo el término denominado inteligencia emocional, ampliándose la concepción de un solo tipo de inteligencia al considerar las emociones, enfatizando el papel que éstas juegan en los procesos de adaptación e intelectuales del individuo, y su contribución en el desarrollo humano.

Si bien es cierto, que este reciente “boom” del tema de la inteligencia emocional se produce en la segunda mitad de los años noventa del siglo XX, como se pudo observar, ya desde décadas pasadas se venían desarrollando distintas teorías psicológicas como lo fueron; la teoría triarquica de la inteligencia, la teoría de las inteligencias múltiples, que representan el soporte teórico de la inteligencia emocional.

Así encontramos, que en la literatura del tema, se destaca que los antecedentes de la inteligencia emocional se remontan a más de 60 años con Thorndike eminente psicólogo, que ya hablaba de una inteligencia Social, la cual definió como la capacidad de comprender a los demás y actuar prudentemente en las relaciones humanas.

Posteriormente, se señala que después de que Freud y Jung expusieran el funcionamiento interno de la mente, siguieron Carl Rogers, Maslow y otros autores que destacaron la importancia de las emociones.

Goleman menciona que dentro de los precursores del tema se encuentra también el profesor David McClelland, quién bajo investigaciones realizadas en la Universidad de Harvard, comenzó en los años 50-60 a estudiar qué era lo que determinaba el éxito profesional de los individuos.

Las investigaciones condujeron a hallazgos importantes que se publicaron a inicios de los años setenta, y que cambiaron radicalmente los enfoques que existían sobre los test de inteligencia como indicadores del éxito laboral, profesional, o en una carrera directiva, ya que cuestionó fuertemente la falsa pero extendida creencia de que el éxito depende exclusivamente de la capacidad intelectual.

Estos criterios planteados por McClelland, en torno a que las aptitudes académicas tradicionales- como las calificaciones y los títulos, no permiten predecir adecuadamente el grado de desempeño laboral ni el éxito en la vida, favorecieron en el surgimiento de la inteligencia emocional.

Así, el concepto de la inteligencia emocional, ha ido evolucionando desde la concepción de la inteligencia y las emociones como campo de estudio separado, hasta el reciente reconocimiento

que las personas tienen otro tipo de habilidades y que las emociones son de suma importancia en los procesos intelectuales y de adaptación en los individuos.

En este sentido John Mayer (2001) señala cinco fases hasta el momento en el desarrollo del campo de estudio de la Inteligencia Emocional que contribuyen a entender de donde surgen los conceptos y habilidades que actualmente se presentan juntos bajo el concepto de IE.

FASE 1. La Inteligencia y Emociones como campos de estudio separados (1900 – 1969)

La investigación sobre la inteligencia se desarrolla en este periodo y surge la tecnología de los tests psicológicos. En el campo de la emoción se centran en el debate entre la primacía de la respuesta fisiológica sobre la emoción o viceversa, aunque algunos autores hablan sobre la “inteligencia social” las concepciones sobre Inteligencia siguen siendo meramente cognitivas.

FASE 2. Precursores de la inteligencia emocional (1970 – 1989)

El campo de la cognición y el afecto examina como las emociones interactúan con el pensamiento. Una teoría revolucionaria de este periodo es la Teoría de Inteligencias Múltiples de Gardner, la cual incluye una inteligencia “intrapersonal”.

FASE 3 Emergencia de la Inteligencia Emocional (1990 – 1993)

Mayer y Salovey publican una serie de artículos sobre la inteligencia emocional, incluyendo el primer intento de medir estas competencias.

FASE 4 Popularización y ensanchamiento del concepto (1994 – 1997)

Goleman publica su libro “Inteligencia Emocional” y el término destaca en el ámbito de la Psicología.

FASE 5 Institucionalización e investigación sobre la IE (1998 – actualidad)

Se producen refinamientos en el concepto de IE y se introducen nuevas medidas. Aparecen las primeras revisiones de artículos de investigación.

Con independencia de los antecedentes y experiencias personales, científicas o profesionales, que relatan diferentes autores, parece que dos han sido los principales factores que han influido significativamente en el desarrollo que ha tenido el tratamiento de la inteligencia emocional en los últimos años, que son:

1ero. Los resultados de numerosas investigaciones sobre las prácticas así como los comportamientos que han proporcionado a muchas personas resultados más exitosos en diferentes esferas de la vida.

Investigaciones realizadas de forma independiente por decenas de expertos en cerca de quinientas empresas, agencias gubernamentales y organizaciones no lucrativas de todo el mundo, parecen coincidir en subrayar el papel determinante que juega la inteligencia emocional en el desempeño óptimo de cualquier tipo de trabajo, señala Goleman, que los aspectos fundamentales que se identifican como factores de éxito fueron: la relación que mantenemos con nosotros mismos, el modo en que nos relacionamos con los demás, nuestra capacidad de liderazgo y la habilidad para trabajar en equipo.

2do. Los hallazgos de investigaciones en la esfera de las neurociencias que han permitido identificar procesos fisiológicos que se generan por las emociones, y cómo estos procesos inducen determinados comportamientos así como la posibilidad de controlarlos y utilizarlos para mejorar diversos aspectos de la vida, ya sea a nivel personal como profesional y laboral.

En relación a lo anterior Goleman destaca que, a principios de los años noventa Joseph LeDoux descubrió que, en realidad, los mensajes procedentes de nuestros sentidos-nuestros ojos, nuestros oídos- son registrados primero por la estructura cerebral más comprometida con la memoria emocional la amígdala cerebral antes de pasar a la neocorteza cerebral, donde se producen los procesos de razonamiento.

A lo largo de la historia de la cultura, cognición y emoción han sido considerados procesos independientes y en cierta medida contrapuestos. Cada uno de ellos, en realidad, engloba a

muchos otros. Dentro de lo que llamamos de modo genérico 'la cognición' se incluyen la percepción, la memoria, la atención o la acción. El concepto de 'emoción' abarca también desde la experiencia subjetiva (el sentimiento) hasta las reacciones que llamamos vegetativas (sudoración, temblor, palidez) y motoras (gestos, posturas).

Sólo en tiempos más recientes y gracias a las influyentes aportaciones de científicos y neurólogos como Joseph LeDoux y Antonio Damasio, se ha aceptado considerar que la consciencia no es el único elemento que ocupa la mente o, dicho de otro modo, que el cerebro, cuya operación produce lo que llamamos el pensamiento consciente, es igualmente el origen de las emociones.

Son muchas las emociones que podemos experimentar los seres humanos. Algunas han sido llamadas 'emociones primarias', como son el miedo, la ira, la alegría, la tristeza, el disgusto y la sorpresa, emociones que van acompañadas de patrones de conducta tales como respuestas faciales, motoras, vocales, endocrinas y autonómicas hasta cierto punto estereotipadas, y que son reconocibles por encima de diferencias culturales y raciales en los seres humanos. Distinguimos también otras muchas emociones, como la envidia, la vergüenza, la culpa, la calma, la depresión y muchas otras más, que se denominan 'emociones secundarias', con un componente cognitivo más alto y que van además siempre asociadas a las relaciones interpersonales. Unas y otras constituyen, sin duda, parte esencial de nuestra vida, a la que confieren color y carácter. Más aún, la alteración de los sistemas neurales de los que dependen las expresiones emocionales, provoca grandes trastornos de conducta. La mayoría de las enfermedades siquiátricas son, sobre todo, alteraciones en el modo de experimentar las emociones.

1.2. DEFINICIONES SOBRE INTELIGENCIA EMOCIONAL

Una vez mencionada la evolución del concepto de IE, y la consideración de las emociones, enfatizando el papel que éstas juegan en los procesos de adaptación e intelectuales del individuo, y su contribución en el desarrollo humano, es pertinente ahora el exponer las diferentes definiciones desarrolladas durante la década de los noventas, por ser, como ya se mencionó cuando mayor importancia adquiere el tema.

Dentro de las distintas definiciones que hacen referencia a la IE, encontramos en primer término la expuesta por **Peter Salovey y John Mayer (1990)**, quienes basándose en las tesis de las inteligencias múltiples; que considera aspectos tales como; el conocimiento de las propias

emociones, La autorregulación, la motivación de uno mismo, la comprensión de las emociones de los demás, y gestión de las relaciones, definen la IE como:

“La capacidad para identificar y traducir correctamente los signos y eventos emocionales personales y de los otros, elaborándolos y produciendo procesos de dirección emocional, pensamiento y comportamiento de manera efectiva y adecuada a las metas personales y el ambiente”. Es decir, la capacidad del individuo para acceder a sus emociones y crear una sintonización e integración entre sus experiencias.

Por su parte, **Bar-On (1997)**, destacado psicólogo israelí, ofrece otra definición de IE tomando como base a Salovey y Mayer (1990). La describe como “un conjunto de conocimientos y habilidades en lo emocional y social que influyen en nuestra capacidad general para afrontar efectivamente las demandas de nuestro medio” Así, Bar On, menciona que ésta habilidad se basa en la capacidad del individuo de ser consciente, comprender, controlar y expresar sus emociones de manera efectiva.

Asimismo, **Coopers y Sawaf (1997)** Definen a la inteligencia emocional como la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión, e influencia.

Otra definición, es la de **Hendrie Weisinger (1998)** que sostiene que la Inteligencia Emocional es el uso inteligente de las emociones, y afirma que, de forma intencional hacemos que nuestras emociones trabajen para nosotros mismos, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de manera que mejoren nuestros resultados.

Finalmente, se encuentra la del autor que popularizo el termino de Inteligencia Emocional, **Daniel Goleman (1995,1998, 2001)**, y la define como: un tipo de Inteligencia Social que incluye la habilidad de supervisar y entender las propias emociones y las emociones de los demás, discriminar entre ellas, y usar la información para guiar el pensamiento y las acciones de uno mismo.

También afirma que la inteligencia emocional consta de habilidades tales como: ser capaz de motivarse y persistir frente a las decepciones, controlar el impulso y demorar la gratificación, regular el humor y evitar que los trastornos disminuyan la capacidad de pensar, mostrar empatía y abrigar esperanzas

Este autor propone cinco habilidades que la inteligencia emocional debe incluir,

1. Autocontrol: capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos.
2. Confiabilidad: fidelidad al criterio de sinceridad e integridad.
3. Integridad: asumir la responsabilidad de nuestra actuación personal.
4. Adaptabilidad: flexibilidad para afrontar los cambios.
5. Innovación: sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información.

Como se ha expuesto a lo largo de este capítulo diferentes teóricos describen desde su perspectiva teórica las definiciones que orientan a la inteligencia emocional los diversos autores expuestos coinciden en que la inteligencia emocional a su vez se deriva en distintas competencias como son; el auto conocimiento, el desarrollo de habilidades sociales la empatía, el control de impulsos y la auto motivación, que son el hilo conductor para el desarrollo de la personalidad y crecimiento, por lo que resulta importante el desarrollo de estos principios tanto en el campo de la interacción social, laboral e individual.

Después de haber descrito el como cada uno de estos teóricos del comportamiento humano definen a la Inteligencia Emocional resulta importante el dar una revisión a los principios en que esta se sustenta. Por ello el siguiente capítulo expondrá los principios de la Inteligencia Emocional.

CAPITULO 2

PRINCIPIOS Y COMPONENTES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

2.1 PRINCIPIOS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Después de haber revisado los antecedentes así como las definiciones sobre inteligencia emocional propuestas por autores representativos de este concepto, es pertinente ahora el exponer los principios que conforman la IE y, que son el marco del que se derivan las competencias emocionales.

Existen cinco principios que son primordiales dentro del proceso de la Inteligencia Emocional:

- **Recepción:** Cualquier cosa que se incorpore por cualquiera de los sentidos.
- **Retención:** Corresponde a la memoria, que incluye la retentiva o capacidad de almacenar información y el recuerdo, la capacidad de acceder a esa información almacenada.
- **Análisis:** Función que incluye el reconocimiento de pautas y el procesamiento de la información.
- **Emisión:** Cualquier forma de comunicación, o acto creativo, incluso del pensamiento.
- **Control:** Función requerida a la totalidad de las funciones mentales y físicas.

Estos cinco principios se refuerzan entre sí. Por ejemplo, es más fácil recibir datos si uno está interesado y motivado, y si el proceso de recepción es compatible con las funciones cerebrales. Tras haber recibido la información de manera eficiente, es más fácil retenerla y analizarla. A la inversa, una retención y un análisis eficientes incrementarán nuestra capacidad de recibir información.

De modo similar, el análisis que abarca una disposición compleja de las tareas de recolección de información, exige una capacidad para retener, recordar y asociar aquello que se ha recibido. Es obvio que la calidad de análisis se verá afectada por nuestra capacidad para recibir y retener la información.

Estas tres funciones convergen en la cuarta es decir la emisión o expresión ya sea mediante el mapa mental, el discurso, el gesto u otros recursos, de aquella que se ha recibido, retenido y analizado.

La quinta categoría la del control, se refiere a la actividad general del cerebro por la cual éste se constituye en “desertor” de todas nuestras funciones mentales y físicas.

Incluyendo la salud general, actitud y las condiciones ambientales. Esta categoría es de particular importancia porque una mente y un cuerpo sanos son esenciales para que los otros cuatro funcionen (recibir, retener, analizar y emitir), y puedan operar en la plenitud de su potencial.

2.1.1 PRINCIPIOS PROPUESTOS POR SALOVEY Y MAYER

Como se menciona con anterioridad, Salovey y Mayer Los primeros en formular el concepto de inteligencia emocional, definen cinco grandes principios propios de esta inteligencia, de las que tres corresponden a la inteligencia intrapersonal y dos a la interpersonal.

1. Conocer las propias emociones. La consecuencia de uno mismo y el reconocer un sentimiento mientras ocurre, es la clave de la inteligencia emocional.

Estos autores consideran que, reconocer un humor desagradable es sentir el deseo de superarlo; y afirman que las personas que conocen sus propias emociones son conscientes de sí mismos, independientes y están seguras de sus propios límites; poseen salud psicológica y suelen tener una visión positiva de la vida; cuando se ponen de mal humor, no reflexionan ni se obsesionan al respecto y son capaces de superarlo; y esto los ayuda a manejar sus emociones.

2. Manejar las emociones. El manejar los sentimientos para que sean adecuados es una capacidad en la que constantemente se lucha contra sentimientos de aflicción, las personas que tienen esta habilidad desarrollada pueden recuperarse con mucha más rapidez de los trastornos de la vida.
3. La propia motivación. Ordenar las emociones al servicio de un objetivo es esencial, para la auto motivación, el dominio y la creatividad. El autodomínio emocional es postergar la gratificación y contener la impulsividad que sirve de base a toda clase de logros; así como

ser capaz de permanecer en un estado de “fluidez”, que permite un desempeño destacado en muchos sentidos. Las personas que poseen esta capacidad suelen ser muy productivas y eficaces en cualquier tarea.

4. Reconocer emociones en los demás. Se refiere a la empatía, otra capacidad que se basa en la autoconciencia emocional; es la “habilidad” fundamental de las personas para captar los sentimientos, necesidades e intereses ajenos sin adoptarlos en sí mismos. Las personas capaces de ser empáticas están mucho más adaptadas a las señales sociales sutiles que indican lo que otros quieren o necesitan.
5. Manejar las relaciones. El arte de las relaciones es, en gran medida la habilidad de manejar las emociones de los demás, una vez identificadas las emociones, es más sencillo poder actuar sobre ellas. Estas habilidades son las que rodean la popularidad, el liderazgo y la eficacia interpersonal. Las personas con esta capacidad se desempeñan bien en cualquier cosa que dependa de la interacción serena con los demás.

2.1.2 PRINCIPIOS PROPUESTOS POR DANIEL GOLEMAN

Por otro lado, Daniel Goleman (1998) afirma que la inteligencia emocional consta de cinco principios tales como: ser capaz de motivarse y persistir frente a las decepciones, controlar el impulso y demorar la gratificación, regular el humor y evitar que los trastornos disminuyan la capacidad de pensar, mostrar empatía y abrigar esperanzas.

Este autor propone que la inteligencia emocional debe incluir estos principios para ser derivados en competencias o habilidades emocionales,.

- ✚ Autoconocimiento. O conciencia de uno mismo, en el sentido de una atención progresiva a los propios estados internos; es una forma neutra de autoreflexión incluso en medio de emociones difíciles. Así la mente observa e investiga la experiencia misma, incluidas las emociones.
- ✚ Autorregulación. Es el control de nuestros estados impulsivos y recursos internos; es recobrase bien de las tensiones emocionales requiriendo 5 habilidades:

1. Autocontrol: capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos.
2. Confiabilidad: fidelidad al criterio de sinceridad e integridad.
3. Integridad: asumir la responsabilidad de nuestra actuación personal.
4. Adaptabilidad: flexibilidad para afrontar los cambios.
5. Innovación: sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información.

La Autorregulación se refiere también a los recursos con los que deberíamos contar para controlar nuestras emociones, tales como: templar la ira con la compasión, ser más positivos y optimistas, tener esperanzas y evitar caer en la apatía, desesperanza o la depresión ante la adversidad.

La capacidad de controlar el impulso es la base de la voluntad y el carácter. El problema no está en la emocionalidad, sino en la conveniencia de la emoción y su expresión.

✚ Motivación. Creencia de que uno mismo tiene dominio sobre los acontecimientos de su vida y puede aceptar los desafíos tal como se presentan. Las personas expertas en aprovechar sus emociones pueden utilizar la ansiedad anticipada, la que surge ante un discurso o una prueba inminente, para motivarse y prepararse bien, con lo que consiguen un buen desempeño. Las personas que muestran niveles elevados de esperanza, son capaces de motivarse ellos mismos, sentirse hábiles para asegurarse que las cosas van a mejorar cuando se encuentran en un aprieto y van a encontrar formas de alcanzar sus objetivos, además de tener la sensación de reducir una tarea monumental en fragmentos más pequeños y manejables. Significa tener grandes expectativas de que las cosas saldrán bien en la vida a pesar de los contratiempos y las frustraciones.

✚ Empatía. Viene del griego “*empathia*” que significa “sentir dentro” y designa la experiencia subjetiva de otra persona. Se construye sobre la Conciencia de uno mismo; cuanto más sabemos de nuestras emociones, más hábiles seremos para interpretar los sentimientos de los otros. Para lograr esto, es importante aprender a leer los canales no verbales de comunicación, el tono de voz, los ademanes y las expresiones faciales. Las ventajas de la empatía son la adaptación emocional, ser más sociable y más sensible. Ver

las cosas desde la perspectiva del otro rompe los estereotipos preestablecidos, promueve así la tolerancia y la aceptación de las diferencias.

✚ **Habilidades Sociales.** Se refiere a la capacidad para inducir respuestas deseables en los demás, conectar con ellos para intercambiar información de forma adecuada y significativa; manejar bien las emociones en una relación e interpretar estas habilidades para persuadir y dirigir, negociar y resolver disputas para la cooperación y el trabajo de equipo. Para lo cual se requiere de:

1. **Influencia:** utilizar tácticas de persuasión eficaces.
2. **Comunicación:** emitir mensajes claros y convincentes.
3. **Liderazgo:** inspirar y dirigir a grupos y personas.
4. **Canalización del cambio:** iniciar o dirigir los cambios.
5. **Resolución de conflictos:** capacidad de negociar y resolver conflictos.
6. **Colaboración y cooperación:** ser capaz de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.
7. **Habilidades de equipo:** ser capaz de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas.

2.1.3 PRINCIPIOS PROPUESTOS POR HENDRIE WEISINGER

Weisinger desarrolló los siguientes cuatro elementos que combinados dan lugar a los principios en inteligencia emocional que se organizan de modo jerárquico y cada nivel superior incorpora y desarrolla las capacidades de los niveles inferiores, los cuales se describen a continuación:

1. Desarrollo de la autoconciencia.

Un alto de autoconciencia es la base sobre la cual se construyen todas las demás capacidades de la Inteligencia Emocional.

Para incrementar la autoconciencia, Weisinger considera necesario tratar con las 5 áreas de la Conciencia:

a) Examinar nuestros juicios: Cómo valoramos las cosas: Las valoraciones son las distintas impresiones, estimaciones y expectativas que nos forjamos sobre nosotros mismos, sobre los demás y sobre cada situación

b) Sintonizar con nuestros sentidos; Sintonizar con nuestros sentidos: Estar atentos a cada uno de nuestros sentidos, ya que es a través de ellos, como recogemos información sobre nosotros mismos, sobre otras personas y sobre distintas situaciones, pero a menudo algo ocurre con ellos, y son filtrados y transformados por nuestras valoraciones.

c) Conectar con nuestros sentimientos; En sintonía con nuestros sentimientos: Estar atentos a los propios sentimientos; ya que estos son respuestas emocionales espontáneas a las interpretaciones, nos proporcionan valiosa información que nos ayuda a comprender por qué hacemos lo que hacemos; nos alertan sobre si nos sentimos cómodos y, nos ayudan a entender nuestras reacciones.

d) Saber cuáles son nuestras intenciones y Averiguar cuáles son nuestras intenciones: Las propias y verdaderas intenciones están ligadas a nuestros deseos inmediatos, y a largo plazo. La dificultad estriba en que a menudo los negamos o los pasamos por alto porque nos disgusta tener que encararnos con ellos. Sucede con frecuencia que confundimos unas intenciones con otras; vemos nuestras intenciones aparentes, pero no nuestros propósitos ocultos. El reconocer sencillamente clarifica cuál es la verdadera intención.

e) Prestar atención a nuestros actos. Prestar atención a nuestras acciones: Puesto que son físicas; pueden ser observadas por otros, y si optamos por ello también nosotros las podemos observar; a menudo no somos conscientes de los detalles de dichas acciones, pero son estos matices los que saltan a la vista de los demás, y son tomados como indicadores de nuestras actitudes y comportamientos.

2. Control de las emociones.

El control de las propias emociones nos permite comprenderlas y utilizar esa comprensión para enfrentarnos productivamente a las diferentes situaciones. Los componentes de nuestro sistema emocional son:

- ❖ Pensamientos o valoraciones cognitivas.

- ❖ Cambios fisiológicos o respuestas emocionales.
- ❖ Comportamientos o acciones a las que tendemos.
- ❖ Contexto o formación emocional (educación, creencias y experiencias.)

Dichos componentes deben trabajar de manera conjunta para desarrollar e incrementar la inteligencia emocional.

Es necesario hacernos cargo de nuestros pensamientos ya que las conversaciones interiores que pueden seguir a las emociones, desempeñan un papel importante en la formación de nuestras experiencias emocionales; a menudo sostenemos el mismo diálogo interior una y otra vez, cada vez que se repite la situación, sumiéndonos en destructivos diálogos interiores tan pronto vuelve a plantearse la situación; en ocasiones se presentan como pensamientos distorsionados: estilos y pautas de razonamiento que tiñen nuestra percepción de la realidad. El evitarlos nos ayuda a ejercer control sobre los pensamientos automáticos.

Otro componente del Sistema Emocional es la ansiedad o los cambios fisiológicos. Para lograr un control de este componente Weisinger sugiere: detectar e identificar los cambios de la ansiedad a través de los incrementos del ritmo cardiaco, la presión arterial, el ritmo de la respiración y la intensidad de la sudoración.

Si no sintonizamos con los cambios en nuestro nivel de ansiedad, corremos el riesgo de actuar de forma impulsiva.

El siguiente componente del Sistema Emocional son las pautas de nuestro comportamiento, que son acciones que solemos repetir una y otra vez en respuesta a una situación concreta. El comportamiento está tan ligado a las emociones como lo están los cambios fisiológicos. Para manejar nuestras emociones es preciso tomar el control de nuestro comportamiento y para hacerlo, primero tenemos que ser capaces de reconocer las propias emociones.

3. Desarrollo de la experiencia interpersonal.

Relacionarse bien con los demás significa conectar con ellos para intercambiar información de forma adecuada y significativa; esto es, tener una comunicación adecuada. Para desarrollar una capacidad de comunicación eficaz, Weisinger considera necesario llevar a cabo las siguientes técnicas:

- ❖ Exteriorización: La comunicación implica un intercambio bilateral, intentamos atender a la otra persona, ésta a su vez nos intenta entender; expresando con claridad lo que pensamos, sentimos y creemos, debemos escoger con cuidado qué es lo que queremos revelar, cuándo y dónde deseamos hacerlo, tampoco debemos olvidar el tipo de relación que mantenemos con la personas ante la que exteriorizamos la situación y, la importancia de la información que compartimos.
- ❖ Usar la sensibilidad: Preguntándonos como responderíamos en una situación determinada a cuál sería la mejor forma de que alguien nos dijera algo; nuestras respuestas nos deben ayudar a crear nuestras propias estrategias para aplicar nuestra sensibilidad en una situación delicada.
- ❖ Método de Ensayo y Error: Intentando nuevas estrategias de comunicación a pesar de las dificultades que presentan; intentar mejorarlas cada vez, para que se alcance un manejo óptimo de esta estrategia.

4. Ayudar a los demás a ayudarse a sí mismos.

Significa que debemos contribuir con los demás a controlar sus emociones, a comunicarse con eficacia, a solucionar sus problemas, a resolver sus conflictos y a sentirse motivados. Dos capacidades que ayudarán son: la capacidad de analizar las relaciones para mejorarlas y la capacidad de comunicarnos a diferentes niveles con el fin de lograr un intercambio de información eficaz.

Para ayudar a otros, se vuelve importante comprender en qué consiste una relación; tomando en cuenta tres aspectos básicos que la conforman y consolidan:

- ❖ Cubrir las necesidades de cada parte implicada. La clave para establecer una relación sólida y productiva es la reciprocidad, ambas partes se esfuerzan por satisfacer las necesidades del otro; en el momento que dejamos de hacer cosas por el otro, falla la base de la relación. Resulta difícil identificar las necesidades de la otra persona, pero si sabemos identificar estas necesidades sabremos cómo ayudarles. A veces la única forma de averiguar las necesidades de una persona es a través del método de ensayo y error; debemos preguntarnos ¿qué es lo que dice

esta persona realmente?; ¿qué es lo que quiere?. Prestamos atención a sus afirmaciones de intención y sintonizamos con el subtexto emocional del discurso. Conocer con exactitud las necesidades de los demás y responder a ellas es importante, sobre todo, en las situaciones en las que hay que resolver un conflicto y se necesita un consenso.

- ❖ Mantener la relación a lo largo del tiempo. La continuidad nos permite ver a la otra persona en diferentes situaciones y circunstancias, ya que cada experiencia nos aporta información sobre ella, datos que nos permiten relacionarnos mejor. La relación de comunicación requiere un desarrollo, implica confianza y comodidad, y ambas se alimentan de tiempo; una persona emocionalmente inteligente aprende algo de todas las relaciones y utiliza los conocimientos adquiridos para cualquier contacto en el futuro sea lo más productivo posible.

El intercambio de información sobre sentimientos, pensamientos e ideas. Al anticipar la dinámica causa-efecto que se produce al compartir información, especialmente si hablamos de pensamientos, podemos conducir la relación por una dirección positiva, aprender la mejor manera de plantear sentimientos y pensamientos y hacer que la relación progrese.

2.2 COMPETENCIAS EMOCIONALES

Como se menciona con anterioridad los principios de la IE se derivan en distintas habilidades emocionales Daniel Goleman afirma que la inteligencia emocional consta de habilidades tales como: ser capaz de motivarse y persistir frente a las decepciones, controlar el impulso y demorar la gratificación, regular el humor y evitar que los trastornos disminuyan la capacidad de pensar, mostrar empatía y abrigar esperanzas (Daniel Goleman, 2001)

Este autor propone cinco habilidades que la inteligencia emocional debe incluir, que se describen a continuación:

Autoconocimiento

Un alto de autoconciencia es la base sobre la cual se construyen todas las demás capacidades de la Inteligencia Emocional.

Conciencia de uno mismo, en el sentido de una atención progresiva a los propios estados internos; es una forma neutra de autoreflexión incluso en medio de emociones difíciles. Así la mente observa e investiga la experiencia misma, incluidas las emociones. Para incrementar la autoconciencia, Weisinger considera necesario tratar con las 5 áreas de la Conciencia:

- a) examinar nuestros juicios:
- b) sintonizar con nuestros sentidos;
- c) conectar con nuestros sentimientos;
- d) saber cuáles son nuestras intenciones y
- e) prestar atención a nuestros actos.

Examinar nuestros juicios:

Se refiere a las valoraciones son las distintas impresiones, estimaciones y expectativas que nos forjamos sobre nosotros mismos, sobre los demás y sobre cada situación.

Sintonizar con nuestros sentidos:

Estar atentos a cada uno de nuestros sentidos, ya que es a través de ellos, como recogemos información sobre nosotros mismos, sobre otras personas y sobre distintas situaciones, pero a menudo algo ocurre con ellos, y son filtrados y transformados por nuestras valoraciones.

Conectar con nuestros sentimientos:

Estar atentos a los propios sentimientos; ya que estos son respuestas emocionales espontáneas a las interpretaciones, nos proporcionan valiosa información que nos ayuda a comprender por qué hacemos lo que hacemos; nos alertan sobre si nos sentimos cómodos y, nos ayudan a entender nuestras reacciones.

Saber cuáles son nuestras intenciones:

Las propias y verdaderas intenciones están ligadas a nuestros deseos inmediatos, y a largo plazo. La dificultad estriba en que a menudo los negamos o los pasamos por alto porque nos disgusta tener que encararnos con ellos. Sucede con frecuencia que confundimos unas intenciones con otras; vemos nuestras intenciones aparentes, pero no nuestros propósitos ocultos. El reconocer sencillamente clarifica cuál es la verdadera intención.

Prestar atención a nuestros actos:

Puesto que son físicas; pueden ser observadas por otros, y si optamos por ello también nosotros las podemos observar; a menudo no somos conscientes de los detalles de dichas acciones, pero son estos matices los que saltan a la vista de los demás, y son tomados como indicadores de nuestras actitudes y comportamientos.

Autorregulación

Es el control de nuestros estados impulsivos y recursos internos; es recobrar bien de las tensiones emocionales requiriendo 5 habilidades:

Autocontrol:

Capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos.

Confiabilidad:

Fidelidad al criterio de sinceridad e integridad.

Integridad:

Asumir la responsabilidad de nuestra actuación personal.

Adaptabilidad:

Flexibilidad para afrontar los cambios.

Innovación:

Sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información. Se refiere también a los recursos con los que deberíamos contar para controlar nuestras emociones, tales como: templar la

ira con la compasión, ser más positivos y optimistas, tener esperanzas y evitar caer en la apatía, desesperanza o la depresión ante la adversidad.

La capacidad de controlar el impulso es la base de la voluntad y el carácter. El problema no está en la emocionalidad, sino en la conveniencia de la emoción y su expresión.

Motivación:

Creencia de que uno mismo tiene dominio sobre los acontecimientos de su vida y puede aceptar los desafíos tal como se presentan. Las personas expertas en aprovechar sus emociones pueden utilizar la ansiedad anticipada, la que surge ante un discurso o una prueba inminente, para motivarse y prepararse bien, con lo que consiguen un buen desempeño. Las personas que muestran niveles elevados de esperanza, son capaces de motivarse ellos mismos, sentirse hábiles para asegurarse que las cosas van a mejorar cuando se encuentran en un aprieto y van a encontrar formas de alcanzar sus objetivos, además de tener la sensación de reducir una tarea monumental en fragmentos más pequeños y manejables. Significa tener grandes expectativas de que las cosas saldrán bien en la vida a pesar de los contratiempos y las frustraciones.

Empatía:

Viene del griego “empathia” que significa “sentir dentro” y designa la experiencia subjetiva de otra persona. Se construye sobre la conciencia de uno mismo; cuanto más sabemos de nuestras emociones, más hábiles seremos para interpretar los sentimientos de los otros. Para lograr esto, es importante aprender a leer los canales no verbales de comunicación, el tono de voz, los ademanes y las expresiones faciales. Las ventajas de la empatía son la adaptación emocional, ser más sociable y más sensible. Ver las cosas desde la perspectiva del otro rompe los estereotipos preestablecidos, promueve así la tolerancia y la aceptación de las diferencias.

Habilidades Sociales:

Se refiere a la capacidad para inducir respuestas deseables en los demás, conectar con ellos para intercambiar información de forma adecuada y significativa; manejar bien las emociones en una relación e interpretar estas habilidades para persuadir y dirigir, negociar y resolver disputas para la cooperación y el trabajo de equipo. Para lo cual se requiere de:

➤ **Influencia:**

utilizar tácticas de persuasión eficaces.

➤ **Comunicación:**

Emitir mensajes claros y convincentes.

➤ **Liderazgo:**

Inspirar y dirigir a grupos y personas.

➤ **Canalización del cambio:**

Iniciar o dirigir los cambios.

➤ **Resolución de conflictos:**

Capacidad de negociar y resolver conflictos.

➤ **Colaboración y cooperación:**

Ser capaz de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.

➤ **Habilidades de equipo:**

Ser capaz de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas.

➤ **Sintonizar con el contexto emocional:**

Es ir más allá de los hechos y profundizar en uno mismo para oír los sentimientos que se expresan en realidad.

2.3 COMPONENTES DEL SISTEMA EMOCIONAL

Ante la pregunta de por que reaccionamos emocionalmente de distintas maneras la respuesta es que existen diversos componentes de nuestro sistema emocional y que son estos los que marcan la pauta a nuestro comportamiento dentro de los que encontramos:

- ❖ Pensamientos o valoraciones cognitivas.
- ❖ Cambios fisiológicos o respuestas emocionales.
- ❖ Comportamientos o acciones a las que tendemos.
- ❖ Contexto o formación emocional (educación, creencias y experiencias.)

Dichos componentes deben trabajar de manera conjunta para desarrollar e incrementar la inteligencia emocional.

Este autor menciona que es necesario hacernos cargo de nuestros **pensamientos** ya que las conversaciones interiores que pueden seguir a las emociones, desempeñan un papel importante en la formación de nuestras experiencias emocionales; a menudo sostenemos el mismo diálogo interior una y otra vez, cada vez que se repite la situación, sumiéndonos en destructivos diálogos interiores tan pronto vuelve a plantearse la situación; en ocasiones se presentan como pensamientos distorsionados, estilos y pautas de razonamiento que tiñen nuestra percepción de la realidad.

El evitarlos nos ayuda a ejercer control sobre los pensamientos automáticos.

Otro componente del Sistema Emocional es la ansiedad o los **cambios fisiológicos**. Para lograr un control de este componente Weisinger sugiere: detectar e identificar los cambios de la ansiedad a través de los incrementos del ritmo cardiaco, la presión arterial, el ritmo de la respiración y la intensidad de la sudoración.

Si no sintonizamos con los cambios en nuestro nivel de ansiedad, corremos el riesgo de actuar de forma impulsiva.

El siguiente componente del Sistema Emocional son las pautas de nuestro **comportamiento**, que son acciones que solemos repetir una y otra vez en respuesta a una situación concreta.

El comportamiento está tan ligado a las emociones como lo están los cambios fisiológicos. Para manejar nuestras emociones es preciso tomar el control de nuestro comportamiento y para hacerlo, primero tenemos que ser capaces de reconocer las propias emociones que están ligadas a:

❖ **Desarrollo de la experiencia interpersonal:**

Relacionarse bien con los demás significa conectar con ellos para intercambiar información de forma adecuada y significativa; esto es, tener una comunicación adecuada. Para desarrollar una capacidad de comunicación eficaz, Weisinger considera necesario llevar a cabo las siguientes técnicas:

❖ **Exteriorización:**

La comunicación implica un intercambio bilateral, intentamos atender a la otra persona, ésta a su vez nos intenta entender; expresando con claridad lo que pensamos, sentimos y creemos, debemos escoger con cuidado qué es lo que queremos revelar, cuándo y dónde deseamos hacerlo, tampoco debemos olvidar el tipo de relación que mantenemos con la personas ante la que exteriorizamos la situación y, la importancia de la información que compartimos.

❖ **Usar la sensibilidad:**

Preguntándonos como responderíamos en una situación determinada a cuál sería la mejor forma de que alguien nos dijera algo; nuestras respuestas nos deben ayudar a crear nuestras propias estrategias para aplicar nuestra sensibilidad en una situación delicada.

❖ **Método de Ensayo y Error:**

Intentar nuevas estrategias de comunicación a pesar de las dificultades que presentan; intentar mejorarlas cada vez, para que se alcance un manejo óptimo de esta estrategia.

❖ **Ayudar a los demás a ayudarse a sí mismos:**

Significa que debemos contribuir con los demás a controlar sus emociones, a comunicarse con eficacia, a solucionar sus problemas, a resolver sus conflictos y a sentirse motivados. Dos capacidades que ayudarán son: la capacidad de analizar las relaciones para mejorarlas y la capacidad de comunicarnos a diferentes niveles con el fin de lograr un intercambio de información eficaz.

Para ayudar a otros, se vuelve importante comprender en qué consiste una relación; tomando en cuenta tres aspectos básicos que la conforman y consolidan:

❖ **Cubrir las necesidades de cada parte implicada:**

La clave para establecer una relación sólida y productiva es la reciprocidad, ambas partes se esfuerzan por satisfacer las necesidades del otro; en el momento que dejamos de hacer cosas por el otro, falla la base de la relación. Resulta difícil identificar las necesidades de la otra persona, pero si sabemos identificar estas necesidades sabremos cómo ayudarles.

A veces la única forma de averiguar las necesidades de una persona es a través del método de ensayo y error; debemos preguntarnos ¿qué es lo que dice esta persona realmente?; ¿qué es lo que quiere? Prestamos atención a sus afirmaciones de intención y sintonicemos con el sub texto emocional del discurso.

Conocer con exactitud las necesidades de los demás y responder a ellas es importante, sobre todo, en las situaciones en las que hay que resolver un conflicto y se necesita un consenso.

❖ **Mantener la relación a lo largo del tiempo:**

La continuidad nos permite ver a la otra persona en diferentes situaciones y circunstancias, ya que cada experiencia nos aporta información sobre ella, datos que nos permiten relacionarnos mejor. La relación de comunicación requiere un desarrollo, implica confianza y comodidad, y ambas se alimentan de tiempo; una persona emocionalmente inteligente aprende algo de todas las relaciones y utiliza los conocimientos adquiridos para cualquier contacto en el futuro sea lo más productivo posible.

❖ **El intercambio de información sobre sentimientos:**

Pensamientos e ideas. Al anticipar la dinámica causa-efecto que se produce al compartir información, especialmente si hablamos de pensamientos, podemos conducir la relación por una dirección positiva, aprender la mejor manera de plantear sentimientos y pensamientos y hacer que la relación progrese.

A lo largo de este capítulo se han descrito los principios que orientan a la inteligencia emocional y que mayormente se relacionan con el conocimiento, identificación y el control de las emociones tanto individuales como de las personas que interactúan en nuestro ámbito social.

Los diversos autores coinciden en que los **principios** de la inteligencia emocional a su vez se derivan en distintas competencias como son; el auto conocimiento, el desarrollo de habilidades sociales la empatía, el control de impulsos y la auto motivación que como hemos visto en los distintos enfoques contribuyen al desarrollo humano al fortalecer los vínculos en las relaciones humanas; por otra parte es primordial el saber que los comportamientos de los individuos tienen diversos componentes del Sistema Emocional y que son las pautas de nuestro comportamiento.

De lo anterior podemos concluir que los principios que integran a la inteligencia emocional son el hilo conductor para el desarrollo de competencias emocionales, necesarias para el desarrollo bio psico social del individuo.

Después de haber considerado la importancia de los principios así como las habilidades emocionales resulta pertinente el enmarcar los modelos desarrollados en el campo de la IE así como sus autores representativos, por lo que en el siguiente capítulo se expondrán los distintos modelos que sustentan la teoría de la Inteligencia Emocional.

CAPITULO 3

MODELOS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

Durante la última década, los teóricos han elaborado un gran número de modelos distintos de IE. En términos generales, los modelos desarrollados de IE se han basado en tres perspectivas: las habilidades o competencias, los comportamientos y la inteligencia. A su vez, al analizar la perspectiva que ubica la estructura de la IE como una teoría de inteligencia, Salovey y Mayer realizan una distinción entre los modelos mixtos y de habilidades.

Los modelos mixtos se caracterizan por una serie de contenidos que trascienden el análisis teórico hacia su conocimiento directo y aplicativo (Goleman 1995; Cooper y Sawaf 1997; Bar-On 1997 op,cit); mientras que los modelos de habilidad se centran en el análisis del proceso de pensamiento acerca de los sentimientos”, a diferencia de otras posturas que se concentran únicamente en la percepción y regulación de estos (Salovey y Mayer 1990op,cit.).

En suma, los modelos de habilidades se centran en las emociones y sus interacciones con el pensamiento, mientras que los modelos mixtos alternan las habilidades mentales con otras características, que incluyen atributos personales que se encuentran relacionados con la efectividad personal y el funcionamiento social.

De estas dos perspectivas han derivado los distintos modelos que caracterizan la IE, y que son; el modelo de cuatro fases propuesto por Mayer y Salovey , El modelo de las competencias emocionales de Goleman; y el modelo de la inteligencia emocional y social de Bar-On.

3.1 MODELO DE CUATRO-FASES DE INTELIGENCIA EMOCIONAL O MODELO DE HABILIDAD

El modelo está compuesto de cuatro etapas de capacidades emocionales, que contemplan La regulación de las emociones para promover el crecimiento emocional e intelectual, Entendimiento y análisis de las emociones; empleo del conocimiento emocional, Facilitación emocional del pensamiento y Percepción, evaluación y expresión de la emoción.

Cada una de estas se construye sobre la base de las habilidades logradas en la fase anterior. Las primeras capacidades o las más básicas son la percepción y la identificación emocional. En términos de desarrollo, la construcción emocional empieza con la percepción de la demanda emocional de los infantes.

A medida que el individuo madura, esta habilidad se refina y aumenta el rango de las emociones que pueden ser percibidas. Posteriormente, las emociones son asimiladas en el pensamiento e incluso pueden ser comparadas con otras sensaciones o representaciones.

En el nivel consciente, el sistema límbico sirve como un mecanismo de alerta frente a los estímulos, si el aviso emotivo permanece en el nivel inconsciente, significa que el pensamiento la segunda fase de habilidades no está siendo capaz de usar las emociones para resolver problemas. Sin embargo, una vez que la emoción está conscientemente evaluada, puede guiar la acción y la toma de decisiones.

En la tercera etapa, las reglas y la experiencia gobiernan el razonamiento acerca de las emociones. Las influencias culturales y ambientales desempeñan un papel significativo en este nivel. Finalmente, las emociones son manejadas y reguladas en la cuarta etapa, en términos de apertura y regulación de los sentimientos y emociones con el fin de producir un crecimiento personal y en los demás.

Cada etapa del modelo tiene habilidades específicas, que reunidas construyen una definición de la IE: “como la habilidad para percibir y expresar emociones, asimilar emociones en el pensamiento, entender y razonar con emociones, y regular las emociones en uno mismo y en otros (véase el cuadro 1).

Esta propuesta ha originado una serie de investigaciones importantes, cuyos aportes han generado instrumentos de medición que hoy sirven como base para muchos estudios sobre la IE.

Cuadro 1 - Modelo de cuatro-fases de inteligencia emocional de Mayer y Salovey

Categoría 1	Categoría 2	Categoría 3	Categoría 4
<i>La regulación de las emociones para promover el crecimiento emocional e intelectual</i>			
La habilidad para estar abierto a los sentimientos, tanto a los placenteros como a aquellos que no lo son.	La habilidad para emplear reflexivamente o desprenderse de una emoción, dependiendo de su naturaleza informativa o utilitaria.	La habilidad para monitorear reflexivamente las emociones personales; así como el reconocimiento de cuán claras, influenciables o razonables son.	La habilidad para manejar las emociones en uno mismo y en otros, mediante el control de las emociones negativas y la focalización en las placenteras; tener que reprimir o exagerar la información transmitida.
Entendimiento y análisis de las emociones; empleo del conocimiento emocional			
La habilidad para describir las emociones y reconocer las representaciones de estas en las palabras. Por ejemplo, la relación entre querer y amar.	La habilidad para interpretar los significados de las emociones con respecto a las relaciones (por ejemplo, la tristeza casi siempre acompaña a la pérdida).	La habilidad para entender los sentimientos complejos; por ejemplo, la ambivalencia.	La habilidad para reconocer las transiciones entre las emociones, tales como la transición de la ira a la satisfacción o de la ira a la timidez.
<i>Facilitación emocional del pensamiento</i>			
Las emociones dan prioridad al pensamiento, por medio de dirigir la atención a la información importante.	Las emociones están lo suficientemente disponibles como para que puedan ser generadas como ayuda para el juicio y la memoria concerniente a	El ánimo emocional modula los cambios en el individuo: de optimista a pesimista, lo cual alienta el reconocimiento de múltiples puntos de vista.	Los estados emocionales se diferencian y fomentan métodos de solución de problemas (ejemplo, la felicidad facilita el

	los sentimientos.		razonamiento inductivo y la creatividad).
<i>Percepción, evaluación y expresión de la emoción</i>			
La habilidad para identificar la emoción en nuestros estados físicos, sentimentales y reflexivos.	La habilidad para identificar las emociones en otras personas, objetos, situaciones, etc., a través del lenguaje, sonido, apariencia y comportamiento.	La habilidad para expresar las emociones con precisión y para expresar las necesidades de aquellos sentimientos.	La habilidad para discriminar entre sentimientos; por ejemplo, expresiones honestas versus deshonestas.

Por su parte, El modelo de 4 ramas de Mayer divide la Inteligencia Emocional en cuatro áreas:

1) Percibir emociones: Capacidad de percibir emociones en caras o imágenes.

2) Usar emociones: Para facilitar el pensamiento y tener la capacidad de usar las emociones para realzar el razonamiento.

3) Comprensión de emociones: Capacidad de comprender información emocional acerca de las relaciones, transiciones de una emoción a otra e información lingüística acerca de las emociones.

4) Manejo de las emociones: Capacidad para manejar emociones y relaciones emocionales para el crecimiento personal e interpersonal.

Estos autores señalan que las ramas 1: percibir emociones, 3: comprensión de emociones y 4: manejo de las emociones incluyen razonar acerca de las emociones, mientras que la rama 2: usar emociones únicamente incluye el uso de las emociones para realzar el razonamiento.

Jerárquicamente estas 4 ramas estarían dispuestas de modo que "percibir emociones" estaría a la base, mientras que "Manejo de emociones" estaría a la cima

3.2 MODELO DE LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES DE GOLEMAN

El modelo de las competencias emocionales (CE) (Goleman 1998 et,al) comprende una serie de competencias que facilitan a las personas el manejo de las emociones, hacia uno mismo y hacia los demás.

Este modelo formula la IE en términos de una teoría del desarrollo y propone una teoría de desempeño aplicable de manera directa al ámbito laboral y organizacional, centrado en el pronóstico de la excelencia laboral, por ello esta perspectiva está considerada una teoría mixta, basada en la cognición, personalidad, motivación, emoción, inteligencia y neurociencia; es decir, incluye procesos psicológicos cognitivos y no cognitivos (Mayer et al. 2001,) (véase el cuadro 2).

El Modelo Incluye cinco competencias:

- El conocimiento de las propias emociones

- La capacidad de controlar las emociones
- La capacidad de motivarse a uno mismo
- El reconocimiento de las emociones ajenas
- El manejo de las relaciones

El modelo original de Goleman consistió en cinco etapas, las cuales posteriormente se redujeron a cuatro grupos (Goleman 1998, 2001) con veinte habilidades cada uno:

- 1) Autoconciencia, el conocimiento de nuestras preferencias, sensaciones, estados y recursos internos.
- 2) Autocontrol, manejo de nuestros sentimientos, impulsos, estados y obligaciones internas.
- 3) Conciencia social, el reconocimiento de los sentimientos, preocupaciones y necesidades de otros y
- 4) Manejo de las relaciones, la habilidad para manejar bien las relaciones y construir redes de soporte (Goleman 2001).

Este modelo concibe las competencias como rasgos de personalidad. Sin embargo, también pueden ser consideradas componentes de la IE, sobre todo aquellas que involucran la habilidad para relacionarse positivamente con los demás. Esto es, aquellas encontradas en el grupo de conciencia social y manejo de relaciones.

Cuadro 2 - Inventario de habilidades emocionales de Goleman

Inventario de habilidades emocionales

Autoconciencia (self-awareness)

- Autoconciencia emocional: reconocimiento de nuestras emociones y sus efectos.
- Acertada auto evaluación: conocimiento de nuestras fortalezas y limitaciones.
- Auto confianza: un fuerte sentido de nuestros méritos y capacidades.

Autodirección (self-management)

- Autocontrol: control de nuestras emociones destructivas e impulsos.
- Fiabilidad: muestra de honestidad e integridad.
- Conciencia: muestra de responsabilidad y manejo de uno mismo.
- Adaptabilidad: flexibilidad en situaciones de cambio u obstáculos.
- Logro de orientación: dirección para alcanzar un estándar interno de excelencia.
- Iniciativa: prontitud para actuar.

Aptitudes sociales (social-awareness)

- Influencia: tácticas de influencia interpersonal.
- Comunicación: mensajes claros y convincentes.
- Manejo de conflicto: resolución de desacuerdos.
- Liderazgo: inspiración y dirección de grupos.
- Cambio catalizador: iniciación y manejo del cambio. • Construcción de vínculos: creación de relaciones instrumentales.

Relaciones de dirección (relationship management)

- Trabajo en equipo y colaboración.
- Creación de una visión compartida en el trabajo en equipo.
- Trabajo con otros hacia las metas compartidas.

3.3 MODELO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y SOCIAL DE BAR-ON

Bar-On (1997et,al), por su parte, ha ofrecido otra definición de IE tomando como base a Salovey y Mayer (1990 et,al). La describe como un conjunto de conocimientos y habilidades en lo emocional y social que influyen en nuestra capacidad general para afrontar efectivamente las demandas de nuestro medio.

Dicha habilidad se basa en la capacidad del individuo de ser consciente, comprender, controlar y expresar sus emociones de manera efectiva (Bar-On et al1997).

El modelo de Bar-On denominado Inteligencias no cognitivas (EQ-i), se fundamenta en las competencias, las cuales intentan explicar cómo un individuo se relaciona con las personas que le rodean y con su medio ambiente.

Por tanto, la IE y la inteligencia social son consideradas un conjunto de factores de interrelaciones emocionales, personales y sociales que influyen en la habilidad general para adaptarse de manera activa a las presiones y demandas del ambiente. En este sentido, el modelo “representa un conjunto de conocimientos utilizados para enfrentar la vida efectivamente” (Mayer et al. 2000).

El modelo de Bar-On está compuesto por cinco elementos:

- 1) **El componente intrapersonal**, que reúne la habilidad de ser consciente, de comprender y relacionarse con otros;
- 2) **El componente interpersonal**, que implica la habilidad para manejar emociones fuertes y controlar sus impulsos;
- 3) **El componente de manejo de estrés**, que involucra la habilidad de tener una visión positiva y optimista;
- 4) **El componente de estado de ánimo**, que está constituido por la habilidad para adaptarse a los cambios y resolver problemas de naturaleza personal y social; y, por último,
- 5) **El componente de adaptabilidad o ajuste**. Se refiere a la capacidad del individuo para evaluar correctamente la realidad y ajustarse de manera eficiente a nuevas situaciones.

Además, Bar-On dividió las capacidades emocionales en dos tipos principales: las capacidades básicas (core factors), que son esenciales para la existencia de la IE: la auto evaluación, la autoconciencia emocional, la asertividad, la empatía, las relaciones sociales, el afrontamiento de

presiones, el control de impulsos, el examen de realidad, la flexibilidad y la solución de problemas; y las capacidades facilitadoras (facilitators factor), que son el optimismo, la autorrealización, la alegría, la independencia emocional y la responsabilidad social.

Cada uno de estos elementos se encuentra interrelacionado entre sí, por ejemplo, la asertividad depende del auto seguridad; mientras que la solución de problemas depende del optimismo, del afrontamiento de las presiones y de la flexibilidad (véase el cuadro 3)

Cuadro 3 - El modelo Bar-On de la inteligencia no-cognitiva

<p>Componente intrapersonal (intrapersonal component) Evalúa la autoidentificación general del individuo, la autoconciencia emocional, la asertividad, la autorrealización e independencia emocional, la autoconciencia (emotional self-awareness), la autoevaluación (self regard).</p>
<p>Componente interpersonal (interpersonal component) La empatía, la responsabilidad social, las relaciones sociales.</p>
<p>Componente de manejo de emociones (stress management component) La capacidad para tolerar presiones (tolerance stress) y la capacidad de controlar impulsos (impulse control).</p>
<p>Componente de estado de ánimo El optimismo (optimism) y la satisfacción (happiness).</p>
<p>Componente de adaptación-ajuste (adaptability) Este componente se refiere a la capacidad del individuo para evaluar correctamente la realidad y ajustarse de manera eficiente a nuevas situaciones, así como a su capacidad para crear soluciones adecuadas a los problemas diarios. Incluye las nociones de prueba de la realidad (reality testing), flexibilidad (flexibility) y capacidad para solucionar problemas (problem solving).</p>

En este capítulo se ha mostrado un panorama general de los principales modelos que conforman a la Inteligencia Emocional. Así, hemos podido observar que éstos comparten un núcleo común de conceptos básicos, como el que la Inteligencia emocional se refiere a las habilidades para reconocer y regular emociones en nosotros mismos y en los otros.

Asimismo, dichos modelos comparten la noción de la insuficiencia del intelecto para operar de manera óptima sin la Inteligencia Emocional. Por lo que se busca el balance de inteligencia entre la lógica, la emoción y nuestras capacidades personales, emocionales y sociales (Goleman 1995 op, cit).

Después de haber revisado los modelos representativos de la IE así como las habilidades que integran cada uno de ellos el modelo propuesto por Daniel Goleman será el que se adoptara en este trabajo por su aplicabilidad en el ámbito organizacional ya que después de la revisión del tema que nos ocupa , la intención es derivar estos conocimientos a una propuesta de intervención que es el la aplicación de este cuerpo teórico en el ámbito laboral: tema que será tratado en el siguiente capítulo

CAPITULO 4

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL AMBITO DE LAS ORGANIZACIONES

4.1 LAS NECESIDADES DE LAS ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI

En la empresa moderna ya no es suficiente el aplicar pequeños cambios estructurales debido al progreso tecnológico, Estamos en una situación de constantes cambios e innovaciones en el mundo empresarial que suscitan nuevos e imprevistos problemas.

La adaptabilidad a estos cambios solamente se puede afrontar con una mayor competencia en habilidades emocionales.

Los nuevos retos exigen nuevos talentos en un proceso de cambio hay que saber detectar la importancia de una nueva idea y saber transformarla en un producto útil. Nada resulta más eficaz para plasmar una nueva idea que involucrar a los trabajadores en el proceso de su realización.

Altos talentos fracasan por una falta de IE. En el tejido empresarial continuamente aparecen nuevas empresas, nuevas fusiones y nuevas reglas. En este clima de inestabilidad la falta de flexibilidad y adaptación a los cambios conduce al fracaso.

Las empresas que deben afrontar grandes cambios son las que más necesitan de las competencias emocionales.

Más que el beneficio económico lo que motiva a los empresarios es el desafío que supone el iniciar nuevos negocios y proyectos, asumir los cambios para llevar a cabo una actividad creativa y el poder ayudar a los demás.

La capacidad de adaptación a las fluctuaciones del mercado es una faceta de la competitividad de cualquier empresa moderna.

Actualmente en el mundo y como es de esperarse en el país, se han venido confrontando una serie de cambios, no solo en el orden de lo económico, sino también cambios tecnológicos, organizacionales y sociales obligando a las organizaciones a ir al compás de las transformaciones.

La realidad de un mundo moderno ha penetrado culturas, sin tomar en cuenta fronteras, un entorno globalizado que exige de los integrantes de las organizaciones, una mayor disposición al cambio, capacidad de adaptación al mismo, así como también una disposición más abierta a la interrelación entre ellos. Cada vez más surgen en mayor cantidad y rapidez las alianzas entre personas, entre empresas, entre personas y empresas, entre países y entre entidades de diversos tipos.

Lo hacen buscando aprovechar y potenciar sus diferencias, aprovechar la creatividad de uno y el capital de otro, el talento de uno y la acción de otro, los contactos de uno y la fuerza de otro. Las alianzas, aún cuando no siempre exitosas permiten salir adelante con efectividad en mercados y sociedades en crisis como las actuales. El poder de la asociación es el poder de crear, desarrollar y mantener alianzas que permitan obtener resultados de manera más efectiva y productiva.

Hoy, por hoy, se puede apreciar que el desarrollar y usar estos poderes pueden marcar una gran diferencia en las relaciones personales, familiares, laborales y vecinales, además de crear un notable impacto en los indicadores claves en los negocios en el nuevo milenio.

Una vez que la Organización tiene clara sus necesidades y se logra la compatibilidad con las necesidades de sus empleados, tanto la empresa como la gente se beneficia.

Pero después hay ciertos mecanismos que tiene toda Organización, que precisamente son destrezas de un gerente, porque en definitiva la gente es gerenciada por otra gente.

Entonces, los gerentes tienen que tener ciertas habilidades que le permitan influir en la conducta de otros. Y cuando se dice influir en la conducta de otros, ¿qué se pretende decir? Principalmente que los individuos tienen ciertas necesidades y preferencias, y que un sujeto que ocupe el puesto de gerente debe estar en capacidad de entender aquello, y de reconocer los esfuerzos y resultados de los demás y así, de esta forma hará que se sientan más a gusto.

Un individuo puede ser muy competente, pero si no se le da importancia a la gente que trabaja a su alrededor, no le reconoce sus esfuerzos, ni siquiera comunica que se espera que hagan un buen

trabajo, lo que se generará en los demás son expectativas negativas y estos se sentirán muy incómodos, sentirán que no podrán hacerlo y cada vez que interactúen con su supervisor se sentirán muy mal.

El mismo Goleman (1998) y demás autores definen el éxito de gerentes líderes y trabajadores en personas de alto nivel de desempeño, destrezas, habilidades técnicas y emocionales, bien desarrolladas alcanzando capacidad de dar sentimientos que cada vez se hacen más competitivos y necesarios en la familia, la gerencia y la sociedad.

Las competencias emocionales que más se repitieron como decisivas en el éxito de los líderes y de sus empresas, han sido clasificadas en cuatro categorías, contando con varias competencias cada una para presentar así, las 20 Competencias Emocionales Claves:

Auto-conciencia: la habilidad para reconocer y comprender los propios estados emocionales, sentimientos, rasgos, así como su efecto en las demás personas. Las competencias que se miden y desarrollan en esta categoría son: la auto-confianza, la capacidad para despertar estados emocionales alegres y llenos de buen humor.

Auto-regulación: la habilidad para controlar y redireccionar impulsos y estados emocionales negativos, unido a la capacidad para suspender juicios y pensar antes de actuar. Las competencias que se miden y desarrollan en esta categoría son: autocontrol, confiabilidad, conciencia, adaptabilidad, orientación a resultados e iniciativa.

Empatía: las habilidades para sentir y palpar las necesidades de otros y de la propia organización, unida a la apertura para servir y cubrir las inquietudes de quienes le rodean. En esta categoría se miden y desarrollan: la empatía, la conciencia organizacional y la orientación al servicio.

Socialización: engloba el dominio de estrategias y formas de relacionarse afectiva y efectivamente con las demás personas, creando redes de relaciones, construyendo climas agradables, abiertos y efectivos en sus conversaciones. Las competencias en esta

categoría son: desarrollo de persona, liderazgo, influencia, comunicación, gerencia del cambio, manejo de conflictos, construcción de redes y la cooperación en equipo

Una de las responsabilidades básicas de los gerentes en general, es proveer la motivación necesaria a sus equipos de trabajo en la organización pues, considerando que su ausencia limita la consecución de los objetivos organizacionales, además de ser el elemento indispensable para la generación de un buen clima organizacional.

Lo anterior requiere que sea desarrollada por un gerente con un estilo de liderazgo participativo, democrático que inspire el trabajo de equipo, que se permita desarrollar en las personas actitud positiva, sentido de pertenencia, motivación hacia el trabajo y compromiso real con la organización.

Si esa acción no se desarrolla, las mejores intenciones de la organización por motivar a las personas se perderán o reducirán significativamente.

El desempeño en la vida, según Goleman está condicionado por dos clases de inteligencia: la racional y la emocional, lo que importa no es solo el cociente intelectual, también la inteligencia emocional.

La inteligencia emocional, capacidad para comprender discernir y responder adecuadamente al humor, temperamento, motivaciones y deseos de los demás, es la clave para el auto conocimiento, el acceso a los propios sentimientos y la capacidad de distinguirlos y recurrir a ellos para guiar la conducta.

De tal modo la IE se convierte en un elemento fundamental que es necesario que esté presente en los gerentes, así como en todas las personas para lograr cumplir las metas y los objetivos que se tracen en la vida.

Esta claro que no nos encontramos en una sociedad de robots. Día a día se trabajan con personas que tienen sentimientos. Es evidente que los individuos siempre intentan agradarle a los demás, ser apreciados y respetados. Si se trata así a las personas, éstas responderán en forma más favorable y entusiasta; si se les trata como autómatas, responderán como autómatas.

A la vez, se obtendrá la producción esperada, pero muy rara vez se podrá obtener creatividad o resultados espectaculares. Cuando los empleados reciben mal trato, su infelicidad tiende a surgir en formas furtivas, como un nivel bajo de moral y problemas personales.

Los gerentes también son seres humanos. Tienen emociones, simpatías, antipatías y formas de ver a otras personas, a las situaciones y al mundo en general. Cuando el gerente llega a su lugar de trabajo, este establece el tono para toda la organización. Si es agresivo y colérico, la compañía también será así. Si tiene prejuicios, la organización los tendrá. Si es feliz, la organización reflejará felicidad.

Es imposible eliminar los prejuicios y emociones en la vida de trabajo. No obstante, sí se puede controlar las acciones negativas. La clave está en ver cuáles acciones son nocivas para la organización. Hay que conocer los puntos fuertes y débiles de los empleados. El buen uso de esta información puede mejorar los resultados.

Todo el mundo posee puntos fuertes y débiles. Lo mejor es concentrarse en hacer salir a la superficie el mejor lado de cada empleado y en combinar esos puntos fuertes de manera que se complementen. Alguien tal vez tiene poderosas habilidades interpersonales, otro puede ser muy capaz en lo analítico y otro más puede ser competente en ver las posibilidades de largo alcance.

Puesto que ningún empleado puede tener todas las habilidades necesarias para que opere con éxito cualquier organización, es necesario moldearlos en una forma tal que se puedan utilizar esas habilidades.

Las personas necesitan saber qué es lo que se espera de ellas y en qué forma las evaluarán. La retroalimentación debe ser oportuna, regular, constructiva y honesta.

Una retroalimentación positiva hace sentir el deseo de repetir una conducta. La retroalimentación negativa hace sentir el deseo de eliminar la conducta. Es muy sencillo y no obstante, son muy pocas las organizaciones que usan estos poderosos instrumentos.

Algunas empresas creen que los empleados deberían sentirse motivados por el solo hecho de desempeñar su trabajo y cobrar su cheque cada dos semanas. Lo hacen porque necesitan el dinero

para sobrevivir, pero eso no produce personas motivadas y productivas.

En el mundo empresarial se está cada día más convencido de que aquellas personas que más alto o más rápidamente ascienden en sus carreras profesionales son aquellas que poseen un mayor coeficiente de Inteligencia Emocional.

La Inteligencia General requiere tiempo y calma, la Inteligencia Emocional rapidez. Gestionar la Inteligencia Emocional significa enfatizar lo emocional o lo racional en las relaciones interpersonales y no asumir un comportamiento primitivo, cediendo a los impulsos más básicos.

De este modo los mensajes con contenido emocional (evaluación del desempeño, por ejemplo), son nublados por una reacción emocional que deja el cerebro consciente incapaz de dar una respuesta racional. Comprender esta irracionalidad del cerebro humano es esencial para saber cómo las personas se relacionan (o no lo hacen) entre sí, elemento clave para una colaboración con éxito para motivar, dirigir o liderar equipos humanos (Goleman, 1998)

Como se ha enfatizado ya, en el mundo moderno, con la nueva manera de hacer negocios, elementos como la inteligencia emocional cobra una importancia crucial. A medida que las organizaciones se desenvuelven en mercados más competitivos y dinámicos, reducen personal por reestructuraciones o comienzan a ser parte del proceso mundial de la globalización, deberán ocurrir modificaciones en sus estilos de gestión.

Es por ello que los empleados deberán desarrollar nuevas características para adaptarse ó destacarse en este nuevo sistema. Para las organizaciones, conseguir al más brillante en algún ámbito es cuestión de tiempo y dinero, pero será mucho más complicado encontrar al más apto. Lo anterior significa competencia técnica e inteligencia emocional.

Es interesante destacar que un coeficiente intelectual superior o un alto nivel de pericia en una determinada materia pueden llegar a ser negativos para el éxito laboral en la empresa moderna. Lo anterior se explica por la común falta de capacidad de aceptar críticas, consejos y trabajar en equipo de las "estrellas".

Análogamente, la dificultad que tienen los supervisores, jefes o gerentes para vincularse con sus subordinados y así poder transmitir los mensajes de la manera más eficaz posible, es otro punto de interés. Lo anterior está estrechamente relacionado con el liderazgo (Goleman, 1998 op,cit)

Percibir lo que otros sienten sin decirlo es la esencia de la empatía. Rara vez el otro dirá con palabras lo que experimenta; en cambio, lo revela su tono de voz, su expresión facial y otras maneras no verbales. La capacidad de percibir esas comunicaciones sutiles nace de aptitudes más básicas, sobre todo del conocimiento de uno mismo y del autodomínio. Si no se pueden percibir los sentimientos propios, nos veremos irremediabilmente fuera de contacto con los estados de ánimo ajenos.

Cuando falta esa sensibilidad, la gente queda descontenta. La falta de oído emocional conduce a la torpeza social, ya sea por haber interpretado mal los sentimientos ajenos, por una franqueza mecánica e inoportuna, o una indiferencia que aniquila la afinidad. Una de las formas que puede adoptar esta falta de empatía es tratar a los demás como si fueran estereotipos y no los individuos únicos que son.

La empatía requiere, cuando menos, saber interpretar las emociones ajenas; en un plano más elevado, incluye percibir las preocupaciones o los sentimientos del otro y responder a ellos. En el nivel más alto, la empatía significa comprender los problemas e intereses que subyacen bajo los sentimientos del otro.

Los elementos señalados son de gran importancia si se desea crear ambientes de trabajo adecuados ya que las organizaciones modernas se basan fuertemente en la interacción entre las personas, grupos de trabajo, equipos de ventas, etc. Por otro lado que es más importante para un buen vendedor, sino el poder interpretar los gustos y deseos de su cliente (Goleman, 1998 op,cit)

4.2 APTITUDES VINCULADAS A LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL ÁREA LABORAL

Goleman (1998), determina que una aptitud es una característica de personalidad o un conjunto de hábitos que llevan a un desempeño laboral superior o más efectivo; en otras palabras: una habilidad que agrega obvio valor económico a los esfuerzos de una persona en su trabajo.

Existen dos niveles de aptitud laboral y, por lo tanto, dos tipos de modelos para la aptitud laboral. Uno evalúa las competencias básicas, las que se necesitan a fin de cumplir con las tareas asociadas con determinado puesto. El otro tipo de modelo describe aptitudes distintivas, las que

destacan a los trabajadores estelares de los comunes. Son las que necesita la persona ya empleada a fin de desempeñarse de un modelo excelente.

El mismo autor indica que otro aspecto es la gran división de aptitudes. Algunas de ellas son puramente cognitivas, como el razonamiento analítico o la pericia técnica. Otros combinan el pensamiento y el sentimiento. Son las denominadas aptitudes emocionales.

Todas las aptitudes emocionales involucran algún grado de habilidad en el campo de las emociones, junto con los elementos cognitivos que estén en juego.

Agrega Goleman, que “una aptitud emocional es una capacidad aprendida basada en la inteligencia emocional que origina un desempeño laboral sobresaliente.”

La inteligencia emocional determina el potencial para aprender las habilidades prácticas que se basa en sus cinco elementos: conocimiento de sí mismo, motivación, autorregulación, empatía y destreza para las relaciones.

La aptitud emocional muestra que proporción de ese potencial se ha traducido a las facultades que se aplican en el trabajo. Explica el mismo autor que una elevada inteligencia emocional, por sí sola no garantiza que alguien haya aprendido las aptitudes emocionales que interesan para el trabajo; significa que solo tienen un excelente potencial para adquirirlos. Esas facultades subyacentes son vitales para que alguien adquiriera efectivamente las aptitudes necesarias para triunfar en el lugar de trabajo.

Entender el trabajo según los planteamientos de la inteligencia emocional le va a permitir a los empleados poder acudir a la oficina sin tener que pensarlo dos veces. Para ello existen 3 planteamientos básicos:

Hay que disfrutar del trabajo: Este nuevo concepto de trabajo busca, ante todo, que cada persona desempeñe sus tareas de acuerdo a su propia personalidad, sin tener que renunciar a sus principios ni a su forma de ver y entender las cosas. Para poder sacarle todo el partido

a este revolucionario enfoque, se deberá aprender a conocerse a si mismo el individuo para saber realmente lo que quiere, ser motivado para estar cada vez más satisfecho con los resultados obtenidos y, muy importante, potenciar sus habilidades comunicativas para poder enriquecer sus relaciones sociales y saber transmitir de la forma más efectiva sus conocimientos, opiniones y objetivos.

Hay que mostrarse como se es: La inteligencia emocional define al candidato y a la candidata ideal para ocupar un determinado puesto de trabajo como una persona que actúa ante los demás de la manera más natural posible y siempre guiada por su sentido común. No se buscan únicamente profesionales que dominen a la perfección todas las técnicas y las leyes del mercado, sino trabajadores y trabajadoras que no sean problemáticos y respeten las diversas opiniones de sus compañeros/as. Sintonizar y entender son las dos palabras clave.

Implicarse: No hay que limitarse a hacer el trabajo sin más. Hay que interesarse por todo lo que ocurre en la empresa y hay que intentar hacer todo lo posible para echar una mano cuando sea necesario, aunque no se trate directamente de solucionar situaciones que forman parte del campo propio de acción.

Dentro de las habilidades o competencias fundamentales en el ámbito laboral y que las empresas consideran cruciales para el éxito, se destaca, el liderazgo. La tarea del líder requiere una amplia variedad de habilidades personales.

Entre los directores ejecutivos más eficientes hay tres clases principales de aptitud. Las dos primeras caen bajo el título de inteligencia emocional; la primera incluye aptitudes tales como el logro, la seguridad en uno mismo y el compromiso, mientras que la segunda consiste en aptitudes sociales, como la influencia, la conciencia política y la empatía. Sin duda alguna, el liderazgo requiere, en ocasiones, cierta dureza. Es preciso saber cuándo mostrarse firme y cuándo utilizar maneras más directas de guiar o influir.

El liderazgo requiere tomar decisiones ya que el líder: debe indicar a los demás qué deben hacer, obligarlos a cumplir con sus responsabilidades y ser explícito en cuando a las consecuencias.

En relación a esto, no siempre basta con la persuasión, la búsqueda de consenso y la influencia que se tiene en la posición de líder. A veces se necesita, simplemente, utilizar el poder que da el cargo para que alguien actúe.

Goleman refiere que una falla común de los líderes, de supervisores y de altos ejecutivos en las empresas, es no saber mostrarse enfáticamente firmes cuando es necesario.

Uno de los obstáculos para lograr esa firmeza es la pasividad, como suele suceder cuando alguien se preocupa más por agradar que por obtener una tarea bien realizada, por lo cual tolera un mal desempeño en vez de hacerlo notar.

Las personas que se sienten muy incómodas con la confirmación o el enojo se resisten a tomar una postura firme cuando hace falta, generando incompetencia en el equipo de trabajo.

Otra deficiencia en este aspecto es la imposibilidad de expresarse con claridad y firmeza. Lo que da como resultado, los trabajadores no saben qué se espera de ellos. Una característica del líder firme es la capacidad de decir que no con decisión. Otra, fijar altas expectativas en cuanto al rendimiento o la calidad e insistir en que se las satisfaga, aunque para esto haga falta monitorizar públicamente el desempeño.

Cuando la gente no cumple, la misión del líder es brindar una útil crítica constructiva, en vez de permitir que el momento (y el error) pasen inadvertidos. Y cuando alguien se desempeña siempre de modo deficiente, pese a la crítica constructiva y a los intentos de perfeccionarlo, es preciso confrontar directamente el error. (Goleman, 1998).

En relación a esto Goleman identifica las competencias que determinan un desempeño exitoso en el trabajo. Se trata de 25 habilidades que se derivan de cinco áreas: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.

Estas capacidades son:

Área 1. Autoconciencia (implica reconocer los propios estados de ánimo, los recursos y las intuiciones):

- Conciencia emocional: identificar las propias emociones y sus posibles efectos. Correcta autovaloración: conocer las fortalezas y limitaciones propias.
- Autoconfianza: un fuerte sentido del valor y capacidad propia.

Área 2. Autorregulación (manejo de los propios estados de ánimo, impulsos y recursos):

- Autocontrol: mantener vigiladas las emociones y los impulsos.
- Confiabilidad: mantener estándares adecuados de [honestidad](#) e integridad.
- Conciencia (compromiso consigo mismo): asumir las responsabilidades del propio desempeño laboral.
- Adaptabilidad: flexibilidad en el manejo de las situaciones de cambio.
- Innovación: sentirse cómodo con la nueva información, las nuevas ideas y las nuevas situaciones.

Área 3. Motivación (intensidad y dirección de las emociones que guían o facilitan el cumplimiento de las metas establecidas):

- Impulso hacia el logro: esfuerzo por mejorar o alcanzar un estándar de excelencia laboral.
- Compromiso: alinearse con las metas del grupo u organización.
- Iniciativa: disponibilidad para reaccionar ante las oportunidades.
- Optimismo: persistencia en la consecución de los objetivos, a pesar de los obstáculos y retrocesos que puedan presentarse.

Área 4. Empatía (conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los otros):

- Comprensión de los otros: percibir los sentimientos y perspectivas de los compañeros de trabajo.- Desarrollo de los otros: estar atentos a las necesidades de desarrollo de los otros y reforzar sus habilidades. - [Servicio](#) de orientación: anticipar, reconocer y satisfacer las necesidades reales del [cliente](#). - Diversificación: cultivar las oportunidades laborales en los distintos tipos de personas.
- Conciencia [política](#): ser capaz de captar y comprender las corrientes emocionales del grupo, así como el poder de las relaciones entre sus miembros.

Área 5. Habilidades sociales (inducir respuestas deseadas en los otros):

- **Influencia:** idear y realizar adecuadamente tácticas efectivas de persuasión.
- **Comunicación:** saber escuchar abiertamente al resto y elaborar mensajes convincentes.
- **Manejo de conflictos:** saber negociar y resolver los desacuerdos que se presenten dentro del equipo de trabajo.
- **Liderazgo:** capacidad de inspirar y guiar a los individuos y al grupo en su conjunto.
- **Catalizar el cambio:** iniciador o [administrador](#) de las situaciones nuevas.
- **Construir lazos:** alimentar y reforzar las relaciones interpersonales dentro del grupo.
- **Colaborar y cooperar:** trabajar con otros para alcanzar metas compartidas.

- **Trabajar en equipo:** ser capaz de crear [sinergia](#) para la consecución de metas colectivas.

De lo expuesto anterior podemos concluir que dentro del ámbito laboral, la inteligencia emocional es aquella que permite interactuar con los demás, trabajar en grupo, tolerar situaciones difíciles y de conflicto, fortalecer vínculos afectivos, establecer una empatía social, controlar los impulsos y generar un clima laboral gratificante., y para lograr esto es necesario desarrollar competencias emocionales que se concretan en cinco habilidades esenciales a desarrollar; Autoconciencia, Autocontrol, Motivación. Empatía, y habilidades sociales.

.

Estas competencias pueden desarrollarse dentro de un proceso educativo que procure el desarrollo integral de los recursos humanos mediante la capacitación en el desarrollo de competencias emocionales dentro del ámbito laboral, que es el tema tratado en el próximo capítulo en donde se describirán los lineamientos fundamentales para la capacitación e implementación .

Asimismo se presentara una propuesta derivada de los principios y modelos revisados a lo largo de este trabajo que consiste un taller formativo sobre Inteligencia Emocional dirigido a mandos altos y medios en empresas mexicanas.

CAPITULO 5

CAPACITACION EN INTELIGENCIA EMOCIONAL

5.1 LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACION EN LA CAPACITACION DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

En este capítulo en primer término se acotarán los lineamientos relevantes para implementar la capacitación en el ámbito laboral y por otra parte se presentará la propuesta de intervención derivada en un taller formativo sobre Inteligencia Emocional dirigida a mandos altos y medios en empresas mexicanas.

Cherniss y Adler (2000) exponen una serie de directrices para lograr que un programa de capacitación en inteligencia emocional sea práctico. Cada elemento es necesario para un aprendizaje efectivo, pero no basta por sí solo. El efecto de cada una de estas directrices aumenta en la medida en que forme parte de un proceso que incluya a los demás.

Fase: 1 Garantizar Apoyo Organizacional

La gente en la organización necesita ver la capacitación en inteligencia emocional no solo como una cosa agradable para hacer que la gente se sienta bien, aunque estas metas puedan ser importantes y deseables para ganar el nivel de apoyo.

La implantación de iniciativas de IE en escenarios organizacionales es a menudo una tarea desafiante., aún con el apoyo de patrocinadores poderosos y en el momento adecuado, es posible encontrar mucha resistencia., asimismo el éxito también depende de la IE de aquellos que orquestan el esfuerzo de implantación.

Desarrollar inteligencia emocional es una idea innovadora y no convencional en el mundo organizacional., como tal, burocracias rígidas pueden fácilmente debilitar iniciativas.

Para que la capacitación de IE florezca, debe ser desarrollada en un escenario con una gran cantidad de autonomía y modo de operación no burocrático. Idealmente, debe ser desarrollado y operado inicialmente por un equipo que tenga carta blanca para innovar

Fase 2 Preparar para el cambio

Para la capacitación en IE, la evaluación de necesidades debería indicar que competencias son más importantes para un desempeño superior en cualquier tipo de trabajo en la organización, dado que muchas personas en la organización podrán ver con escepticismo el vínculo entre la IE y los resultados, un estudio sistemático y riguroso mostraría que efectivamente existe tal vínculo.

La evaluación de necesidades también debería recoger el tipo de datos necesarios para poner de manifiesto que existe una deficiencia, que los capacitados realmente carecen de una competencia social o emocional particular.

Esta evaluación no solo sugiere cual debería ser el enfoque para los esfuerzos de capacitación si no que también sirve como base para la motivación del capacitando. Los individuos estarán más motivados de mejor desempeño y logro de metas personales y de la empresa.

Otro reto al aplicar esta directriz es estar seguro de que todas las competencias particular importantes para el éxito están identificadas. Una cantidad de métodos de evaluación diferentes puede proporcionar información válida y útil acerca de cuales competencias son importantes para cumplir con las metas personales y del negocio una manera especialmente buena es comparar a los individuos con desempeño superior con los de desempeño promedio.

Los datos deberían venir de fuentes múltiples utilizando diversos métodos para maximizar la credibilidad y la validez. Es esencial entregar los resultados al individuo con cuidado, ser preciso y claro.

En el aprendizaje social y emocional, la sensibilidad particular es requerida al entregar los resultados de las evaluaciones personales.

Entregar los resultados en un ambiente seguro y de apoyo para minimizar la resistencia. Por otro lado, evitar dar excusas o restar importancia a la seriedad de las deficiencias. En áreas técnicas, la gente usualmente es mas consciente de sus deficiencias pero tiene menos conflicto acerca de ello.

Las empresas regularmente utiliza retroalimentación ° para una variedad de habilidades, y las organizaciones varían en que tan bien utilizan esta herramienta. Cuando no se maneja bien, crea más resistencia que disposición. En los programas de desarrollo mas efectivos, se ayuda los

participantes a través de la revisión de estas habilidades, y entonces las utilizan para identificar las competencias que deberían ser el enfoque de sus esfuerzos de capacitación.

El efecto motivacional y emocional de entregar los resultados depende también del contexto. En aprendizaje social y emocional, es especialmente importante que la retroalimentación ocurra en una atmósfera de seguridad. Cuando por ejemplo, los resultados son utilizados para objetos de evaluación, y el supervisor es quien los entrega, el efecto puede ser negativo.

Por el contrario, si la evaluación es utilizada con la finalidad de desarrollo y la persona que da la retroalimentación es vista como alguien cuyo único propósito es ayudar, las consecuencias tienden a ser mucho más positivas. La cantidad de tiempo permitida para asimilar los resultados de las evaluaciones es también importante. Para que la retroalimentación sea útil y motivante, el sujeto necesita suficiente tiempo para pensar en la información y sus implicaciones.

Después de recibir los resultados de sus evaluaciones, la gente ha alcanzado un punto de decisión crucial, decidir si debería emprender un esfuerzo potencialmente difícil y frustrante para mejorar una o más competencias; y si vale la pena.

Si la respuesta es negativa, no están listos para proceder., desafortunadamente, en la mayoría de los esfuerzos de desarrollo, los capacitadores nunca consideran si el sujeto está de verdad listo para iniciar un esfuerzo de cambio. Antes de evaluar competencias, los capacitadores necesitan juzgar la disposición de los capacitandos.

Las metas deben ser ligadas a valores personales y desglosadas en pasos manejables. La gente necesita tener claridad acerca de lo que es la competencia, deseada, como adquirirla y como mostrarla en el trabajo. Hay que detallar las conductas y habilidades específicas que componen la competencia meta; así como asegurarse de que las metas son específicas, significativas y desafiantes en un grado óptimo.

Las metas no son iguales para todos. Las metas específicas son más efectivas para mejorar el desempeño que metas generales o vagas. Adicionalmente, la gente estará más motivada para aprender y cambiar si cree que hacerlo la ayudara a lograr las metas que valora. Si el cambio importa poco a la gente, no lo perseguirán.

Hay que mostrar a los capacitados que la competencia social y emocional puede ser mejorada y que dicha mejora conducirá a resultados que se consideran valiosos. Las expectativas acerca del desempeño pueden volverse profecías auto cumplidas. La gente que confía que puede tener éxito en un programa de capacitación tenderá a estar más motivada y, no es de sorprender, será más exitosa.

Desafortunadamente, en el caso de aprendizaje social y emocional, mucha gente es escéptica acerca de que la IE puede mejorarse. No obstante, las expectativas de los capacitados deben ser realistas. Si se ingresa a una actividad de desarrollo con expectativas sumamente altas, su motivación podría verse minada.

Fase 3 Capacitar y Desarrollar

En esta fase se debe desarrollar e implementar un programa de capacitación en Inteligencia Emocional que permita desarrollar las competencias de autoconocimiento autorregulación, empatía, motivación y habilidades sociales en el ámbito laboral.

Esta capacitación debe integrar un pretest, ejercicios, auto evaluaciones, estudio de casos y dinámicas grupales, con el objetivo de generar un proceso de aprendizaje personalizado, participativo y vivencial, acorde con una capacitación integradora.

Por otra parte es necesario que los capacitadores sean psicólogos debido a que su especialidad es el comportamiento humano siendo su perfil profesional el mas adecuado para lograr un cambio de actitudes y comportamiento.

Fase 4 Alentar, mantener y evaluar el cambio

Los programas de capacitación social y emocional son usualmente más efectivos cuando la gente se apoya mutuamente a través de la formación de grupos pequeños. Las relaciones en el trabajo no solo proporcionan apoyo para competencias sociales y emocionales aprendidas, también contribuyen a dicho aprendizaje.

Por esta razón, se recomienda llevar acabo la capacitación con participantes que trabajan juntos. La afinidad de grupo se transferirá al escenario laboral mucho más fácilmente cuando los grupos en entretenimiento son compañeros de trabajo.

El cambio será mayor si el ambiente de la organización- su cultura y tono- apoya el cambio y ofrece una atmósfera segura para la experimentación. Los programas solos no pueden ayudar a la gente a mejorar sus competencias emocionales; el clima organizacional debe premiar dicho esfuerzo.

Las políticas y procedimientos organizacionales deberían de esforzar a la gente a trabajar en mejorar sus competencias sociales y emocionales. Debido a que el aprendizaje social y emocional es visto como “blando” y, por lo tanto, un tanto sospechoso, los empleados tienden a elegir no participar en el a menos que crean que la gerencia de la organización la aprueba enfáticamente.

Cuando la gerencia indica fuerte aprobación, es más probable que los empleados estén más motivados. La transferencia y mantenimiento de habilidades específicas parece estar afectado en la medida en la que la organización valore el aprendizaje y el desarrollo en general. Los mejores métodos incluyen tanto recordar a la gente a utilizar las habilidades así como a reforzarlos cuando lo hacen. Por otro lado, una falta de refuerzo desanima el cambio duradero.

La credibilidad es crucial para la motivación, es más probable que la gente participe en el desarrollo cuando confía en la persona que les aconseja hacerlo. La conducta de un supervisor o alguna persona de una posición alta es importante para la transferencia y mantenimiento de competencias emocionales y sociales nuevas. Los modelos a los que los capacitados están expuestos cuando regresan a su ambiente laboral son aun más poderosos que aquellos que encontraron durante la capacitación.

Además del modelo y el refuerzo, la reflexión puede ayudar a los capacitados a transferir y mantener lo que han aprendido. Debido a que la conciencia propia es una piedra angular de la competencia social y emocional, la reflexión puede ser particularmente valiosa durante la fase de transferencia y mantenimiento.

Empleos desafiantes, apoyo social, recompensas y sistemas de desarrollo y un énfasis en innovación y competencia también animan al aprendizaje y desarrollo en competencia emocional.

La eficacia de la capacitación IE – o de cualquier otro tipo de capacitación solo puede juzgarse a través de evaluación. La evaluación es esencial para promover la capacitación efectiva. La investigación sugiere que muchos programas de capacitación no cumplan su promesa. Solo a

través de evaluación los programas malos pueden ser mejorados y lo efectivos conservados. La evaluación implica un proceso que se enfoca en mejora continua, no solo un asunto de aprobar reprobar.


Cuando una evaluación sugiere que un programa no logra cabalmente sus metas, no debería utilizarse para castigar a un individuo o grupo, más bien, debería servir como guía para mejorar la capacitación que se ofrece. La evaluación debe vincularse al aprendizaje y a la búsqueda continua de calidad.

Deben hallarse maneras discretas para medir la competencia emocional mostrada en el empleo. Estas mediciones han de utilizarse para evaluar a los participantes antes y después de la capacitación, y también varios meses después.

Las fuentes de información de evaluación utilizadas con mayor frecuencia son encuestas de popularidad, mas que indicadores concluyentes de cambio de desempeño. El segundo método más común de “evaluación” de capacitación: anécdotas y comentarios, indican que la investigación sugiere una correlación de cero entre informes de satisfacción de los capacitados y su aprendizaje o mejora demostrada en el puesto.

El diseño de evaluación ideal incluye medidas de resultados sólidos tanto de competencias objeto de la capacitación y desempeño en el puesto. También son deseables evaluaciones pre y post capacitación, además de evaluaciones de seguimiento al menos varios meses después de la capacitación para ser comparadas con un grupo de control que no recibió la capacitación. Al hacer la evaluación una parte integral del proceso, los programas de capacitación se volverán gradualmente mas efectivos-y aceptados.

Con base en los criterios anteriormente descritos, en la siguiente sección se enfatizara en la fase tres que se refiere a l proceso de, capacitación esto mediante la propuesta de un taller de Inteligencia Emocional dirigido a mandos altos y medios en empresas mexicanas.



Taller

Habilidades de Inteligencia Emocional

Introducción

El proceso para incorporar los fundamentos de la Inteligencia Emocional tanto a nivel personal como profesional requiere la utilización diaria de los conocimientos para maximizar las ventajas que genera su aplicación.

La Inteligencia Emocional: *Aplicaciones Prácticas*, es un ejercicio de revisión y reafirmación de la manera en que conducimos nuestra vida en los aspectos: personales, familiares, sociales y de trabajo. Con la integración de todos ellos se obtendrá una mejor calidad de vida.

Este taller teórico-práctico ha sido dividido en cuatro sesiones, en las que se trabaja sobre los Principios de Inteligencia Emocional que rigen el desempeño de los seres humanos para establecer contacto con los propios sentimientos y aprovechar ese conocimiento para orientar nuestro comportamiento.

Objetivos

Conocer la naturaleza de la inteligencia emocional., lograr identificar y conocer las propias emociones y las de los demás, entender la importancia de las relaciones interpersonales y aplicar estos conocimientos en el ámbito laboral

Al finalizar le taller los participantes estarán en posibilidad de:

- Comprender la importancia de desempeñarse emocionalmente inteligente
- Adquirir las competencias personales necesarias para el desarrollo de la Inteligencia Emocional Intrapersonal.
- Adquirir las competencias necesarias para el desarrollo de la Inteligencia Emocional Interpersonal.
- Adquirir las competencias vinculadas con el desarrollo de la Inteligencia Emocional en el marco de las relaciones profesionales.

- Adquirir la metodología básica para poder implementar la Inteligencia Emocional y desarrollar destrezas que les permitan conocer y manejar sus propios sentimientos.

Beneficios

Al finalizar la capacitación, el participante maneja inteligentemente sus emociones de forma intencional, a fin que le ayuden a guiar su comportamiento y pensamiento de manera que mejoren sus resultados en el hogar, el trabajo y cualquier ambiente en el que se desenvuelva.

- Mejora su comunicación.
- Siéntase más feliz, más pleno y con mayor calidad de vida.
- Aumente su motivación.
- Mejore sus relaciones personales.
- Involúcrese más en su trabajo y sea más responsable y autónomo.
- Contribuya a la mejora del clima organizacional.
- Aumente la eficacia y eficiencia tanto personal, como de los equipos.
- Mejore las relaciones con sus clientes y en todos los ámbitos de influencia de su empresa.

Como efecto de todo lo anterior, también mejora la rentabilidad de la empresa.

Dirigido a:

- mandos altos y medios en empresas mexicanas.

Duración:

- 20 hrs. de instrucción presencial, divididas en 4 sesiones de 5 hrs. cada una

Contenido temático

1. Antecedentes y definiciones de la Inteligencia Emocional.
2. Principios que conforman la Inteligencia Emocional
3. Modelos de la Inteligencia Emocional
4. La Inteligencia Emocional en las organizaciones

Sesión 1

Antecedentes y Definiciones de La Inteligencia Emocional

OBJETIVO: Sensibilizar sobre la importancia de la Inteligencia Emocional.

OBJETIVO ESPECIFICO	TEMA ACTIVIDAD	METODO	DURACION	MATERIAL DE APOYO
Evaluar el conocimiento que se tiene del tema Inteligencia Emocional	Introducción Pretest	Responder un cuestionario	30 Minutos	Test
Identificar expectativas • Verificar las posibles discrepancias con relación a los objetivos de aprendizaje	Expectativas	Responder un cuestionario Dinámica expectativas	20 Minutos	Cuestionario • Hojas tamaño carta, • Hojas de Rotafolio, • Lápices y • Plumones
Sensibilizar sobre la importancia del tema	La Inteligencia Emocional	Técnica de interrogatorio Técnica expositiva Lluvia de ideas	60 Minutos	Manual del taller
Formar la comunidad de aprendizaje Presentación de los participantes. Autodescubrir gustos y aficiones. • Romper hielo	Presentaciones	Dinámica MI DESTINO DE VIAJE	45 Minutos	Varios carteles o fotografías grandes, donde aparezcan diferentes lugares de nuestro país. Al reverso de las fotos estará anotada una pregunta. • Trozos de papel para cubrir las fotos. • Regalos sorpresa para cada participante.

OBJETIVO ESPECIFICO	TEMA ACTIVIDAD	METODO	DURACION	MATERIAL DE APOYO
Conocer los eventos que dieron origen a la Inteligencia emocional	Antecedentes de la Inteligencia Emocional	Técnica expositiva	45 Minutos	Manual del taller Cañón Laptop Pantalla blanca
Identificar las distintas definiciones sobre Inteligencia Emocional	Definiciones propuestas sobre la Inteligencia Emocional	Técnica expositiva Lectura comentada	40 Minutos	
		Receso	20 Minutos	
Reforzar conocimientos	Antecedentes y Definiciones	Dinámica: COLLAGE DE REFORZAMIENTO	30 Minutos	<ul style="list-style-type: none"> • Revistas y periódicos viejos • Cartulinas u hojas de rotafolio o • Plumones, marcadores o crayones • Pegamento para papel • Tijeras.
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el conocimiento personal. • Proporcionar a los participantes el empleo de nuevas conductas. 	Conocimiento personal. cierre y conclusiones	Dinámica: EL OTRO TÚ	40 Minutos	<ul style="list-style-type: none"> • Una hoja de papel de 21.5 cm. X 28 cm. y un lápiz. • Crayolas o marcadores de color.

Sesión 2

Principios de la Inteligencia Emocional

OBJETIVO GENERAL: Identificar los principios de la Inteligencia Emocional

OBJETIVO ESPECIFICO	TEMA ACTIVIDAD	METODO	DURACION	MATERIAL DE APOYO
importancia de establecer contacto con los propios sentimientos y diferenciar entre ellos	Principio de Auto conocimiento	Técnica expositiva Lluvia de ideas Lectura comentada Estudio de casos	35 Minutos 30 Minutos	Manual del taller Marcadores Papel para el rotafolio Cinta adhesiva
Ofrecer una herramienta que facilite el autoconocimiento y la reflexión sobre sí mismo así como la interacción, comunicación y retroalimentación con lo demás		Dinámica: VENTANA DE JOHARI	40 minutos	Algunas hojas tamaño carta para tapar parte del cartel cartulina u hoja de rotafolio con el dibujo de la Ventana (fotocopia del modelo de la Ventana para cada participante Hoja "Efecto del Movimiento de los Ejes de la Ventana
		Receso	15 Minutos	
Identificar la importancia del manejo de los propios estados de animo, impulsos y recursos	Principio de Autorregulación	Técnica expositiva Lectura comentada Estudio de casos	20 Minutos	Video, TV Manual del taller Cañón Laptop
Identificar la importancia de tener conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los otros	Principio de Empatía	Técnica Expositiva Lectura comentada Role play	20 minutos 15 Minutos 25 Minutos	Cañón Laptop
		Receso	15 minutos	
Autodescubrir valores y creencias personales		Dinámica MI ANIMAL FAVORITO	30 Minutos	Ninguno
Identificar la importancia	Principio de	Técnica Expositiva	30 Minutos	

de mantener una interacción social asertiva	Habilidades sociales	Lectura comentada Role play		
Ejercitar el análisis de emociones y la aplicación practica de los conocimientos adquiridos.	Cierre y conclusiones	Dinámica DISCUSIÓN DE GABINETE	30 Minutos	Preparar de antemano un documento, donde se plantea el problema y sus antecedentes.

Sesión 3

Modelos de la Inteligencia Emocional

OBJETIVO GENERAL: Identificar los distintos modelos de la Inteligencia emocional

OBJETIVO ESPECIFICO	TEMA	METODO	DURACION	MATERIAL DE APOYO
Identificar Las cuatro fases del modelo desarrollado por Salovey y Mayer	Modelo de cuatro fases de Salovey y Mayer	Técnica expositiva Lluvia de ideas	30 Minutos	Manual del taller Cañón Laptop
	Fase 1 Regulación de las emociones para promover el crecimiento emocional e intelectual.	Técnica expositiva Lluvia de ideas Lectura comentada Role play		Manual del taller Cañón Laptop
	Fase 2 Entendimiento y análisis de las emociones.	Técnica expositiva Lectura comentada Role play		Manual del taller Cañón Laptop
	Fase 3 Facilitación emocional del pensamiento	Técnica expositiva Phillips6''6 Lectura comentada		Manual del taller Cañón Laptop
	Fase 4 Percepción, evaluación y expresión de la emoción.	Técnica expositiva Lectura comentada Role play		Manual del taller Cañón Laptop
Identificar los elementos que integran el modelo de IE y social de Reuven Bar-On	Modelo de IE y Social de Reuven Bar-On	Técnica expositiva Lectura comentada LLuvia de ideas	40 Minutos	Manual del taller Cañón Laptop
		Receso	15 Minutos	
Identificar la importancia de Ser conciente y relacionarse con otros	Componente intrapersonal la autoconciencia emocional	Técnica Técnica Expositiva Lectura comentada Role play		Cañón Laptop

OBJETIVO ESPECIFICO	TEMA ACTIVIDAD	METODO	DURACION	MATERIAL DE APOYO
Identificar la importancia de Manejar emociones fuertes y controlar impulsos	Componente interpersonal	Técnica expositiva Lluvia de ideas Lectura comentada		Video, TV Manual del taller Cañón Laptop
Identificar los antecedentes y origen del estrés. • Bajar el nivel de estrés.	Componente de manejo de estrés	Técnica expositiva Dinámica. El Grito:		Manual del taller Cañón Laptop
Identificar la importancia de Mantenerse optimista y ser feliz Ayudar al cerebro a tener claridad en el razonamiento y apertura para la creatividad.	Componente de estado de animo El optimismo y la satisfacción	Técnica expositiva Dinámica Canciones:		Manual del taller Cañón Laptop
Identificar la importancia de ajustarse de manera eficiente a situaciones nuevas, crear soluciones adecuadas a problemas	Componente de adaptación-ajuste	Técnica expositiva		
Adaptarse a nuevas situaciones		Dinámica La Máquina Lectura comentada		
		Receso	20 minutos	
Identificar los elementos que integran el modelo de IE de Daniel Goleman	Modelo de las competencias emocionales de Goleman	Lluvia de ideas Técnica expositiva	10 minutos	
Reconocer las emociones y sus efectos	Autoconciencia	Técnica discusión en pequeños grupos		
Aprender a controlar emociones destructivas e impulsos	Autocontrol	Técnica corrillos		

OBJETIVO ESPECIFICO	TEMA ACTIVIDAD	METODO	DURACION	MATERIAL DE APOYO
Identificar las condiciones que permiten alcanzar relaciones de colaboración y participación en el ejercicio de su trabajo	Manejo de las relaciones	Película El estilo eficaz de dirigir		
Dinámica que ayuda a repasar y reforzar los conocimientos adquiridos en un proceso de enseñanza - aprendizaje.		Dinámica 10 preguntas		

Sesión 4

La Inteligencia Emocional en el ámbito organizacional

OBJETIVO GENERAL: Identificar las competencias emocionales necesarias en el ámbito laboral

OBJETIVO ESPECIFICO	TEMA	METODO	DURACION	MATERIAL DE APOYO
Diferenciar las competencias que contribuyen al desarrollo de las organizaciones	La Inteligencia emocional en el ámbito de las organizaciones	Técnica de interrogatorio Lluvia de ideas	20 Minutos	Manual del taller
Identificar la importancia de establecer contacto con los propios sentimientos y diferenciar entre ellos	Autoconocimiento Conciencia emocional Auto evaluación precisa Confianza	Técnica expositiva Lectura comentada Estudio de casos	25 minutos 10 minutos 15 minutos	Video, TV Manual del taller Cañón Laptop
Identificar la importancia de el manejo de los propios estados de animo, impulsos y recursos	Autorregulación Autocontrol Confiabilidad Escrupulosidad Adaptabilidad Innovación	Técnica expositiva Lectura comentada Dramatización Receso	30 minutos 15 minutos 15 Minutos	Manual del taller Cañón Laptop
Identificar la importancia de tener conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los otros	Empatia Comprender a los demás Ayudar a los demás a desarrollarse Orientación hacia el servicio Aprovechar la diversidad	Técnica Expositiva Lectura comentada Dramatización	15 Minutos 10 Minutos 15 Minutos	Cañón Laptop
Identificar la importancia de Tener la capacidad para realizar una determinada tarea, vencer obstáculos y superar las adversidades	Motivación Afán de triunfo compromiso Iniciativa Optimismo	Técnica expositiva Lectura comentada Estudio de casos	15 Minutos 15 minutos 20 minutos	Manual del taller Cañón Laptop

OBJETIVO ESPECIFICO	TEMA ACTIVIDAD	METODO	DURACION	MATERIAL DE APOYO
Identificar la importancia de Manejar las relaciones con los demás , poseer tácticas de influencia interpersonal, manejar y resolver conflictos, emitir Mensajes claros y convincentes	Habilidades sociales Influencia Comunicación Manejo de conflictos Liderazgo Catalizador de cambios Creador de vínculos Colaboración y cooperación Habilidades de equipo	Técnica expositiva Lectura comentada Estudio de casos	15 minutos 10 minutos 20 minutos 35 minutos	Manual del taller Cañón Laptop
		Receso	15 minutos	
Reforzar el aprendizaje del participante. • Estimular el trabajo en equipo.	Cierre y Conclusiones de grupo	Dinámica LAS 10 PREGUNTAS	30 minutos	
Evaluar el conocimiento adquirido en el taller	Post test			Test
Evaluar, con buen humor, la propia pericia como instructor	Evaluación del Instructor	Dinámica EL EXAMEN NACIONAL DE INSTRUCTORES	20 minutos	Pizarrón. • Hoja de papel y lo necesario para escribir. • Una bolsa (por cada equipo) para depositar las preguntas
Clausurar de forma emotiva y gratificante, eventos formativos. Permite desarrollar la auto imagen de los participantes.	Cierre de Curso	Dinámica ¡BUENOS DESEOS!	40 minutos	20 tarjetas de 6 X 12 cm. por participante. Diplomas o Constancias de participación.

CONCLUSIONES

A lo largo del desarrollo de los capítulos integrados en este trabajo se ha podido observar que el éxito en distintos ámbitos del quehacer humano depende más que de los conocimientos intelectuales o las destrezas técnicas, de las aptitudes emocionales.

La importancia de estas competencias emocionales es que estas se derivan en el desarrollo de la personalidad al contribuir al autoconocimiento de estados y recursos internos a nivel intrapersonal, lo que asimismo conlleva a mejorar las relaciones con otros a nivel interpersonal.

La Inteligencia Emocional es una herramienta que ayuda a conseguir buena parte del éxito y la autorrealización de la vida, asimismo es útil para solucionar desde situaciones familiares cotidianas, hasta complicados conflictos laborales. Permite identificar debilidades y conflictos internos, reconocer y controlar las propias emociones promover el cambio y la transformación personal, y generar o aumentar capacidades y competencias.

La Inteligencia Emocional no se establece al nacer, sino que se desarrolla, entrena y fortalece a través de las experiencias, para lograrlo, es necesario poner en práctica ciertas habilidades socio-afectivas.

Actualmente en el mundo y como es de esperarse en el país, se han venido confrontando una serie de cambios, no solo en el orden de lo económico, sino también cambios tecnológicos, organizacionales y sociales obligando a las organizaciones a ir al compás de las transformaciones. Es así, como en esta época de grandes y constantes cambios en todas las esferas de la existencia, se les exige a los individuos diferentes conocimientos y habilidades, esto con el fin de tener que estar preparados para enfrentar nuevos desafíos, más rápidos y más violentos.

Las empresas requieren que los empleados tengan una mayor disposición al cambio, capacidad de adaptación, capacidad de trabajar en equipo así como también una disposición más abierta a la interrelación, entre los diferentes grupos, equipos, departamentos, secciones, y áreas

La experiencia ha permitido comprender que los recursos humanos constituyen el engrane más importante para el funcionamiento de la gran maquinaria organizacional, por lo que es indispensable una mayor capacitación del personal.

La capacitación no solo debe abarcar aspectos meramente técnicos también debe incluir competencias emocionales ya que los integrantes de las organizaciones son seres humanos con emociones lo cual es una característica significativa de estos como una unidad biopsicosocial.

Esta tesina ha centrado su atención en la IE y en su aplicación en las organizaciones.

El trabajo aquí planteado fue creado con el fin de proporcionar una herramienta para el desarrollo de las competencias emocionales, para con ello facilitar el crecimiento personal y coadyuvar al desarrollo y sostenibilidad de la organización en su totalidad.

El taller de capacitación propuesto para la aplicación de la Inteligencia Emocional dentro de las empresas, conducirá de manera segura a mejoras significativas en la calidad de trabajo de su personal, ya que permitirá desarrollar las habilidades emocionales para que los empleados manejen sus emociones de manera acertiva.

Así mismo, la utilización de los principios establecidos por la Inteligencia Emocional permitirá que se afiance la estructura organizativa existente mediante el desarrollo de nuevos valores y habilidades en los empleados.

LIMITACIONES

A lo largo del trabajo se ha enfatizado la importancia de Inteligencia emocional, y la implementación de los principios que la sustentan a través de una propuesta de un programa de capacitación para el desarrollo de habilidades emocionales en el ámbito organizacional. Sin embargo, es importante señalar que basarse en un solo taller es uno de los errores más comunes en programas de aprendizaje social y emocional.

Aun un taller intenso conducido por varios días usualmente no es suficiente para que la gente desaprenda hábitos viejos y entretejidos y desarrolle unos nuevos que persistan. Los programas de capacitación más efectivos incluyen sesiones repetidas de práctica y retroalimentación.

Otro de los aspectos importantes es que, indudablemente cada organización es diferente a las otras, por este motivo se puede decir que no existe una solución ideal y única para los problemas de cada organización, todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de las relaciones humanas en el trabajo, aplicando diferentes procesos de la inteligencia emocional.

SUGERENCIAS

Toda Investigación abre paso a nuevas formulaciones e implicaciones para subsecuentes trabajos. En este sentido algunas de las recomendaciones para la implementación del taller propuesto son los que a continuación se describen:

Para la capacitación en Inteligencia Emocional es necesaria la detección de necesidades que indique que existe una deficiencia en relación a las competencias que contempla la IE y que afecta el desempeño de los empleados.

Vincular la IE con la misión de la empresa para que la capacitación en competencias emocionales sea vista como una herramienta que coadyuve al logro de esta misión.

Lograr que los mandos altos dentro de la empresa sean sensibilizados sobre la importancia que tiene la IE en mejorar el ambiente laboral así como su importancia en el trabajo en equipo para la consecución de metas colectivas.

Sensibilizar a los mandos altos y medios sobre la importancia de la IE en la Conducción de su propio liderazgo, el manejo de conflictos y la negociación, basados en una actitud de apertura al cambio que tenga como resultado una relación ganar-ganar..

Sensibilizar a los recursos humanos sobre los aspectos particularmente estresantes en su entorno laboral y en donde la IE les proporcionara una herramienta para reducir el estrés.

Demostrar a los empleados que la organización se interesa en el desarrollo y crecimiento de sus empleados al proporcionarles una capacitación para desarrollar habilidades que les permitan adquirir confianza en si mismos, establecer relaciones interpersonales constructivas y satisfactorias, tanto en el ámbito laboral como en el familiar y social.

REFERENCIAS

ASHFORTH.B.E 2001 The handbook of emotional intelligence (Revision) personnel Psychology. Autumn. Vol. 54. N°3.

ASHFORTH.B.E. y HUMPHREY.R. 1995. Emotion in the workplace: a reappraisal. Human relations. Vol. 48. N°2

ASHKANASY et.al. (eds) 2000. Emotions in the workplace Westport CT: Quorum Books

BACHMAN.J. STEIN.S.. CAMPBELL.K. y SITARENOS.G. 2000 Emotional intelligence in the collection of debt international al journal of selection and assessment. Sept. vol. 8. N°3.

BAR_ON. R. 2000. Emotional and social intelligence. Insights from the emotional quotient inventory. En: Bar-on, R y Parker. J.D.A (eds) the handbook of emotional intelligence. Theory development assessment and application at home school and in workplace. San Francisco. CA: Jossey-Bass

1997 Bar-on emotional quotient inventory (Eq-1): technical manual Toronto: multi health system.

BAR-ON. R. BROWN. J. M: KIRKCALDY. B.D. y THOME. E. P. 2000 Emotional expression and implications for occupational stress: an application of emotional quotient inventory (EQ-1) Personality and individual differences. Holanda. Jun. Vol 28.N°6

BARRET.G.V. 2001 Emotional Intelligence The Madison Avenue approach to professional practice document presented en la 16 conference annual de la Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego. CA: abril

BOYATZIS.R.E. 1999 Presentation en: Linkage Conference on Emotional Intelligence Chicago. III: Sept 27.

BOYATZIS. R.E.: GOLEMAN. D. y RHEE.K. 2000 Clustering competence in emotional intelligence: Insight from the emotional competence inventory. En: Bar-on.R. y Parker J.D.A. (eds) The handbook of emotional intelligence. Theory development assessment and application at home, school and in workplace. San Francisco. CA Jossey. Bass.

CARUSO.D.R. y WOLF.C.J. 2001 Emotional intelligence in the work place. En:clarrochi J.: Forgas. J.P. y Mayer. J.D. (eds): Emotional intelligence in everyday life: A scientific Inquiry. Philadelphia: Psychology Press.

CARUSO.D.R. MAYER.J.D. y SALOVEY.P. 1999 Emotional intelligence meets Traditional standards for an intelligence. Intelligence. Holanda. Dec.vol.27.Nº.4

CHERNISS.C. y ADLER. M. 2000: Promoting emotional intelligence in organizations Alexandra. Av. American Society for Training and Development.

MAYER.J.D Y SALOVEY.P. 1997. What is emotional intelligence? En: Salovey.p. y Stuyter. D.J. (eds). Emotional development and emotional intelligence: educational implications. New York: Basic Books.

1995. Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. Applied and preventive psychology. Holanda. Summer. Vol.4. Nº3.

MCCRAE.R.R 2000. Emotional intelligence from the perspective of the five-factor model of personality. En: Bar-on. R. y Parker. J.D.A. (eds). The handbook of emotional intelligence. Theory development assessment and application at home. School and in workplace. San Francisco. CA:Jossey-Bass.

NEISSER.U. et al 1996 Intelligence: Knowns and unknowns. American Psychologist Washington. D.C. Feb. Vol. 51.Nº2.

PARKER.J.A.2000 Emotional intelligence; clinical and Therapeutic implications. En: Bar-on y Parker. J.D.A. (eds) The handbook of emotional intelligence. Theory development assessment and application at home. School and in workplace San Francisco. CA:Jossey-Bass.

REBER.A.S. y REBER.E. 2001 The penguin dictionary of psychology. 3ª ed. London: Penguinln.

RICE.C.L. 1999 A quantitative study or emotional intelligence and is impact on team performance. Tesis para optar el grado de Maestria. Malibu, CA: Pepperdine University.

ROBERTS. R.D.; ZEIDNER. M y MATTHEWS.G. 2001 Does emotional intelligence meet traditional standards for an intelligence? Some new data and conclusions. Emotions Sep. Vol.1 Nº3.

SALOVEY. P. WOOLERY. A y MAYER. J.D: 2001 Emotional intelligence: Conceptualization and measurement En: Fletcher G. y Clark M.S. (eds) Blackwell handbook of social psychology: intraindividual processes. Oxford: Blackwell.

SALOVEY P. y MAYER. J.D. 1990 Emotional intelligence. Imagination. Cognition and personality New York. Vol. 9. N° 3.

SANDELANDS.L.E. y BOUDENS. C.J. 2000. Feelings at work. En: Fineman. S. (ed). Emotional in organizations 2° ed. Thousand Oaks. CA: Sage.

SCHACHTER.S. y SINGER.J.E. 1962. Cognitive, social and physiological determinants of emotional state. Psychological review Washington D.C. vol. 69.

SCOTT. W.R. 1998. Organizations rational natural and open systems. Upper saddle river NJ: Prentice-Hall.

SJOBORG. L. 2001 Emotional intelligence and life adjustment: A Validation Study SEE/EFI Working paper series in business administration 2001: 8 estocolmo: Stockholm school of economics.

SPEARMAN. C. 1904 General intelligence objectively determined and measured American journal of psychology champaign IL. Vol.15.

CHERNISS.C Y GOLEMAN.D (eds).2001. The emotionally intelligent workplace: How to select for measure and improve emotionally intelligence in individuals and groups and organizations. San Francisco C.A: Jossey-Bass

CLORE, G.L y ORTONY A.2000. Cognition in emotion: always, sometimes, always or never?. En Lane. R y Nadel. L(eds) Cognitive neuroscience of emotion. Nueva York Oxford University Press.

COOPER. R.K Y SAWAF. A.1997 Executive EQ: emotional intelligence in leadership and organizations. Nueva York Gosset Putnam

DANIEL. M. H. 1997 Intelligence testing: Status and trends. American Psychologist. Washington d.c. Oct vol 52 n°10

DAVIES M: SANKOV. L y ROBERTS. R.D. 1998 Emotional intelligence: in search of an elusive construct. Journal of personality and social psychology. Washington D.C. Oct. vol 75 n° 4

DAWDA. D y Hart. S.D 2000 Assessing emotional intelligence: Reliability and validity of Bar-on emotional quotient (EQ-1) in university students. Personality & individual differences, Holanda vol. 28 n°1

DOWING. S. J. 1997 Learning the plot emotional momentum in search of dramatic logic Management Learning Vol. 28 n° 3

DULEWICZ. V. Y HIGGS M. 1999 Can emotional intelligence be measured and developed? Leadership and Organization Development. Reino Unido Nov. vol 20 n°5

FINEMAN. S. 2000 Emotional arenas revisited. En: Fineman, S (ed). Emotion in organizations 2ª edición Thousand oaks. CA:Sage

FISHER C.D y ASHKANASY, N.M 2000 The emergin role of emotions in work life : An introduction. Journal of Organizational Behavior. New Jersey Mar. vol. 21 n° 2

GARDNER, H. 1999 INTELLIGENCE REFRAMED: Multiple intelligence for trhe 21st century New York: Basic Books

...H 1993 Multiple intelligence: The theory in practice New York: Basic Books.

GEORGE J.M 2000 emotions and leadership: The role of emotional intelligence. Human relations Aug. vol. 53 n° 8

Goleman d 2001 An EI Based theory of performance en: Chernbiss, C y Goleman D (eds) The emotional intelligente workplace. How to select for measure and improve emotional intelligence in individuals groups and organizations. San Francisco CA: Jossey-Bass

1997 beyond IQ Developing the leadership competencies of emotional intelligence paper presented at the 2nd international competency conference, London. October

1998 What makes a Leader? Harvard Business Review. Boston. Mass Nov-Dec n° 76

1995 Emotional Intelligence. Why it can matter more than IQ NewYork: Bantam Books.

GRANDEY A. 2000 Emotion Regulation in the workplace: A new way to conceptualice emotional labor. Jornal of Occupational Health Psychology. Washington D.C. Jan Vol. 5 n°1

HEDLUND. J y STERNBERG R.J 2000.To many intelligences? Integratingsocial emotional and practical intelligence. En:Bar-On.R y Parker.j.d.a (eds) the handbook of emotional intelligence: theory, development assessment and application at home, school and in work place. San Francisco C.A: Josey-Bass

HOWARD .A y BRAY.D.1998 Managerial lives in transition: Advancing age and changing times. New York. Guildford Press.

JANOVICS.J y CHRISTIANSEN N. 2001. Emotional intelligence in the workplace : Evidence of criterion and construct related validity. Documento presentado en la 16 conferencia anual de la Society for industrial and organizational Psychology. San Diego C.A. abril

JENSE, A.R. 1998 The G factor. The science of mental ability. Westport CT Praeger.

JORDAN .P.J Y TROTH C. 2002 Emotional Intelligence and conflict resolution: implications for human resource development Advances in Developing Human Resources. Vol 4 n°1

KIERSTEAD, J. 1999 Human resource management trends and issues: Emotional Intelligence (EI) in the workplace Research Directorate Public Service Commission of Canada (PSC) www.website/pdr/docs/ei-e.htm

LANE R.D y NADEL L (eds)2000 Cognitive neuroscience of emotion New York: Oxford University Press.

LAZARUS.R.S 1991 Emotion and Adaptation New York: Oxford University Press.

LOPES P.N. BRACKETT M.A.NEZLEK J.B SCHUTZ A. SELLIN.I. Y SALOVEY.P.
2004 Emotional Intelligence and social interaction Personality and Social Psychological bulletin. Thousand oaks c.a vol 30 n°8

MATTHEWS.G ZEIDNER M. Y ROBERTS R.D. 2002Emotional intelligence: science and myth. Cambridge Mass The MITT Press

MAYER J.D DALOVEY P. CARUSO D.R Y SITARENOS.G.2001 Emotional intelligence as a satandar intelligence Emotion. Washington D.C sept vol 1 n°3

Mayer J.D CARUSO D.R Y SALOVEY P 2000a Selecting a measure of emotional intelligence: The case for ability testing En. Baro-On R. y Parker J.D.A (eds) the handbook of emotional intelligence: Theory, development assessment and application at home, school and in workplace San Francisco C.A. Jossey-Bass

2000b Models of emotional intelligence En. Sternberg R.J (ed) the handbook of intelligence New York: Cambridge university press.