



**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD ALEJANDRO DE HUMBOLDT**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

IMPORTANCIA QUE REVISTE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA EL BUEN  
FUNCIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS

**Autor:** Matías Martínez  
**Tutor:** Lic. César Velásquez

*Caracas, Agosto de 2005*



**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD ALEJANDRO DE HUMBOLDT**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

IMPORTANCIA QUE REVISTE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA EL BUEN  
FUNCIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al Título de Licenciado en  
Administración de Empresas**

**Autor:** Matías Martínez  
**C.I.** 82.071.517  
**Nº:**  
**Tutor:** Lic. César Velásquez

*Caracas, Agosto de 2005*

**APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado presentado por el ciudadano Matías Martínez Ferreira, para optar al Grado de Licenciado en Administración, Mención Empresas, el cual tiene

como título: **IMPORTANCIA QUE REVISTE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS**, considero que dicho Trabajo de Grado reúne los requisitos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la Ciudad de Caracas, en el mes de Agosto de 2005.

---

**Lic. César Velásquez**  
**C.I.: 7.128.552**

#### ***DEDICATORIA***

*En primer lugar a Dios Todopoderoso y a mis padres, por estar siempre presente en los momentos más importantes de mi vida y por enseñarme que los logros sólo son posibles con el esfuerzo, la dedicación y el amor por las cosas.*

## **RECONOCIMIENTO**

*A todos aquellos que de una u otra manera forman parte de este esfuerzo y que hicieron posible la culminación del presente Trabajo Especial de Grado y de manera especial a mi Tutor: Licenciado César Velásquez, quien con su apoyo y colaboración hizo posible que se alcanzara la culminación del presente trabajo de grado. Gracias.*

**ÍNDICE GENERAL**

**pp.**

DEDICATORIA	iv
RECONOCIMIENTO	v
ÍNDICE GENERAL	vi
LISTA DE CUADROS	ix
RESUMEN	x
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULOS</b>	
<b>I EL PROBLEMA</b>	
1.1 Planteamiento del problema	4
1.2 Objetivos de la Investigación	8
1.2.1 Objetivo General	8
1.2.2 Objetivos Específicos	8
1.3 Importancia y Justificación	9
<b>II MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Antecedentes de la investigación	14
2.2 Fundamento Teórico	16
2.2. El funcionamiento de la organización	16
1	
2.2. Organización formal e informal	18
2	
2.2.2.1 Organización formal	18
2.2.2.2 Organización informal	19
2.2.3 <b>División organizacional (el departamento)</b>	<b>20</b>
3	
2.2. Niveles organizacionales	21
4	
2.2. Técnicas de comunicación	24
5	
2.2. Contacto personal necesario	25
6	
2.3 La Inteligencia Emocional	26
2.3. La inteligencia	26
1	
2.3. La Inteligencia Emocional	27
2	

2.3.	Principios de la Inteligencia Emocional	29
3		
2.3.	Características de la mente emocional	31
4		
2.3.	Características de las capacidades de la Inteligencia Emocional	33
5		
2.3.	Estudios realizados	33
6		
	2.4 La Inteligencia Emocional en la Organización	
2.4.	<b>Las competencias emocionales</b>	<b>44</b>
1		
2.4.	Habilidades, técnicas cognitivas y emocionales	45
2		
2.4.	Motivación y comportamientos en la organización	47
3		
2.4.	Prácticas actuales	48
4		
	2.4.4.1 El interés produce resultados	50
	2.4.4.2 La importancia de dar las gracias	51
	2.4.4.3 La lealtad engendra lealtad	51
	2.4.4.4 El gerente es responsable de sus sentimientos y sus acciones	52
	2.4.4.5 Conocer a los miembros de trabajo	53
	2.4.4.6 Definir los papeles con claridad	53
	2.4.4.7 Pedir, no ordenar	54
	2.4.4.8 Retroalimentación del personal, formal e informalmente	55
	2.4.4.9 Hay que celebrar el éxito	56
2.4.	Inteligencia Emocional y cambio organizacional	57
5		
	2.4.5.1 La empatía	58
	2.4.5.2 La influencia	59
	2.4.5.3 El contagio de las emociones	60
	2.4.5.4 Manejar las emociones ajenas	60
2.4.	La Inteligencia Emocional en las relaciones laborales	61
6		
2.4.	Aptitudes vinculadas a la Inteligencia Emocional en el área laboral	64
7		
2.4.	Aplicación de la Inteligencia Emocional en la organización	65
8		

2.4. Inteligencia Emocional y liderazgo	66
9	
2.5 Definición de Términos	62
<b>III MARCO METODOLÓGICO</b>	
3.1 Consideraciones Generales	73
3.2 Modalidad de la investigación	74
3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	76
3.4 Procedimiento	77
3.5 Sistema de Variables	78
3.5.1 Definición Conceptual	78
3.5.2 Definición Operacional	80
<b>IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
4.1 Conclusiones	83
4.2 Recomendaciones	85
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	87

## LISTA DE CUADROS

	<b>pp.</b>
<b>CUADRO</b>	
1 Organizacional formal e informal	20
2 Organización con tramos amplios	22
3 Organización con tramos estrechos	23





**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD ALEJANDRO DE HUMBOLDT  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

IMPORTANCIA QUE REVISTE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA EL BUEN  
FUNCIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al Título de Licenciado en  
Administración de Empresas**

**Autor:** Matías Martínez

**Tutor:** Lic. César  
Velásquez

**Fecha:** Agosto de 2005

**RESUMEN**

El elemento fundamental de la presente investigación, está dirigido a determinar la importancia que reviste la Inteligencia Emocional para el buen funcionamiento de las empresas. La importancia y justificación desde el punto de vista de la investigación, la representa el hecho de que para que se produzca un cambio en los procesos organizacionales, es necesario que inicialmente se origine un proceso de aprendizaje organizacional y emocional, a través del uso de la inteligencia emocional, la cual ha demostrado ser un elemento clave para el buen funcionamiento tanto de las organizaciones como para la vida del ser humano en general. El estudio se encuentra estructurado bajo la modalidad de investigación documental, y el procedimiento para la recopilación de información se realizó a través de la revisión de páginas Web, citas bibliográficas, revistas en el área, libros, manuales y trabajos de grados entre otros. Este estudio permitirá obtener una visión actual de cómo, a través de la inteligencia emocional, se pueden solucionar muchos inconvenientes que usualmente pueden llegar a afectar a los empleados dentro de las organizaciones, y subsanar estos inconvenientes para así poder crear un ambiente óptimo que repercutirá en el aumento de los estándares operacionales de la empresa como de los empleados.

**Descriptor:** Organización Empresarial, Gerencia, Liderazgo

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad ha surgido una gran cantidad de información con respecto al rol que juegan las emociones en nuestro diario vivir, y es así como surge el concepto de inteligencia emocional para graficar lo esencial que estas resultan ser. Hasta hace poco se valoraba a las personas en general por su coeficiente intelectual, pero desde hace un tiempo la inteligencia emocional se ha insertado en los diferentes aspectos de la vida diaria, como es el caso de su influencia en las organizaciones.

Es así, como en esta época de grandes y constantes cambios en todas las esferas de la existencia, se les exige a los individuos tener que estar preparados para enfrentar nuevos desafíos, más rápidos y más violentos, principalmente motivado esto por el efecto de la globalización, la cual impone todo tipo de exigencias a las organizaciones, ocasionando riesgo a su personal.

Es indispensable recordar, que ante todo las empresas se encuentran conformadas por seres humanos, que tienen necesidades y metas, las cuales algunas veces aceptan, o no racionalmente. Una de las necesidades principales es llenar ese 'el vacío personal' de emociones, sentimientos y necesidades, ya que esto determina y organiza todos los procesos mentales y comportamiento total diseccionándolo con motivación al logro y beneficio de la organización.

Últimamente se les ha dado a los factores emocionales la importancia debida, incluyéndolos en el óptimo desempeño de las actividades profesionales, donde las personas como individuos, líderes, gerentes ó empleados, tienen sus diferencias en muchos aspectos y áreas, pero que como seres humanos están dentro de los Principios de la Inteligencia Emocional.

En cuanto a inteligencia emocional se dice que es la habilidad de reconocer los sentimientos propios y ajenos, por lo tanto el poseer habilidades tales como el ser capaz de motivar y persistir frente a las decepciones, controlar el impulso, demorar la gratificación, regular el humor y evitar que los trastornos disminuyan la capacidad de pensar, mostrar empatía y abrigar esperanza pueden llegar a ser grandes herramientas que den ventaja dentro del mundo empresarial.

Hoy en día, las empresas deben estar siempre evaluando las herramientas que les puedan ofrecer la inteligencia emocional, ya que ésta puede ayudar a controlar las actitudes del personal en la organización, determinando así el potencial para aprender habilidades prácticas como el autoconocimiento, motivación, autorregulación, empatía y relaciones personales, que indudablemente les servirán a los empleados como base para su desarrollo personal y profesional.

El respecto, el presente trabajo de Grado tiene como propósito el analizar la importancia que reviste la Inteligencia Emocional para el buen funcionamiento de las empresas. La presente investigación está estructurada en IV capítulos, a saber:

En el capítulo I: se presenta El Problema, se hace referencia al planteamiento y su formulación, los objetivos, la importancia y la justificación de la investigación.

En el capítulo II: se presenta el Marco Teórico, donde se exponen los antecedentes de la investigación, el fundamento teórico relacionado con el estudio, la definición de terminas básicos.

En el capítulo III: se indica el Marco Metodológico, en el cual se establecen los lineamientos metodológicos, sección que da a conocer la modalidad de la investigación, la técnica de instrumentos de recolección de datos, el procedimiento seguido, y el sistema de variables.

En el capítulo IV: Finalmente se presentan las conclusiones y las recomendaciones.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del problema**

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.

A pesar de lo anteriormente dicho, un gran número de organizaciones se encuentran en crisis, debido a su incapacidad para reaccionar adecuadamente a los cambios del medio en el que operan.

Las empresas que desean elevar su desempeño orientándose hacia la calidad, deben buscar estrategias internas que las ayuden a alcanzar sus objetivos. Para satisfacer las complejas necesidades de los clientes, se requiere de un trabajo no individualizado; por el contrario, la utilización exitosa de grupos cuyos miembros tengan diferentes habilidades, antecedentes, y experiencias, incrementa la posibilidad de ofrecer soluciones creativas.

Dado que estas habilidades son importantes y que la Inteligencia Emocional es reconocida por diversos autores, como una de las más importantes, se irá ahondando en este concepto.

En este sentido, la Inteligencia Emocional es definida por Salovey y Meyer, (citado por Shapiro, 1998) como: "...un sub-conjunto de la inteligencia social

que comprende la capacidad de controlar los sentimientos y emociones propias, así como las de las demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar nuestros pensamientos y emociones.” (p. 34).

También Cooper y Sawaf (1998) afirman que:

“No basta con tener sensaciones, la inteligencia emocional requiere que aprendamos a reconocerlas y a valorarlas (en nosotros mismos y en los demás), y que respondamos apropiadamente a ellas, aplicando eficazmente la información, y energía de las emociones en nuestra vida diaria y en nuestro trabajo.” (p. 23).

Este concepto de Inteligencia Emocional nació a principio de la década de los años 90, cuando Peter Salovey y Jhon D. Meyer publicaron el primer trabajo científico sobre este tema. Pero años atrás, el psicólogo E. L. Thorndike (1935) escribió acerca de la inteligencia social, como la capacidad de obrar prudentemente en las relaciones humanas, alcanzando la popularidad en 1995 cuando se publicó el célebre libro de Daniel Goleman La Inteligencia Emocional, revolucionando el campo de la psicología.

Según Martineaud (1999), “el Cociente de Inteligencia (CI) utilizado habitualmente para medir el potencial de éxito en los estudios y en la vida profesional y laboral, se ha convertido en una herramienta obsoleta.” (p. 26), Esto se da ya que en el mismo, interviene sólo en un 20% de los actores que determinan el éxito, mientras que el 80% restante está vinculado a otros factores que incluyen la inteligencia emocional.

También se puede afirmar, que no existe una única monolítica clase de inteligencia fundamental para el éxito en la vida, sino un amplio espectro de inteligencias.

Como afirman Cooper y Sawaf (1998) "Aún cuando la gente todavía cuenta el CI como un factor importante para el éxito, el mismo no cuenta. No se debe olvidar que lo más importante es la inteligencia interior." (p. 21).

Así mismo, estas y otras formas de inteligencia se fortalecen y complementan recíprocamente; las emociones provocan creatividad, colaboración, iniciativa y transformación; el razonamiento lógico frena los impulsos descarriados y conforma el propósito con el proceso. He aquí otro elemento que indica que los valores y el carácter fundamental de una persona provienen no de su Coeficiente Intelectual (CI), sino de subyacentes capacidades emocionales.

Gran parte de las investigaciones realizadas demuestran que las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas, tienen mas probabilidades de sentirse satisfechas y ser eficaces en su vida, y de dominar los hábitos mentales que favorezcan su propia productividad; las personas que no pueden poner cierto orden en su vida emocional libran batallas interiores que sabotean su capacidad de concentrarse en el trabajo, pensar con claridad o elegir las reglas tácitas que gobiernan en éxito en la política organizativa.

Es necesario entender y hacer entender que la inteligencia emocional, genera competencias que influyen la habilidad de una persona para enfrentarse a las demandas y presiones del entorno. Por lo tanto, servirán como una herramienta para agregar valor a la organización y desempeñar un papel significativo para conseguir que el centro de trabajo no sólo sea el mas productivo y rentable, sino que sea un lugar significativo y agradable.

Las aptitudes emocionales se están colocando a la vanguardia de las habilidades empresariales, reflejando cambios radicales en los lugares de trabajo, representando una nueva realidad competitiva. Se está pasando de una jerarquía corporativa, con un jefe manipulador y agresivo recompensado, a un

virtuoso en habilidades interpersonales que lideriza el futuro corporativo de las organizaciones. Todo este cambio se ha venido dando gracias a la presión ejercida por la globalización y la tecnología de la información.

Los autores Cooper y Sawaf (1998), plantean que:

“Es cierto que los negocios se manejan con el poder del cerebro, pero para pensar bien y alcanzar el éxito duradero es necesario aprender a competir con todos los aspectos de la inteligencia, no sólo con la cabeza. Si bien es cierto que un exceso de emoción puede perturbar temporalmente la emoción o el análisis, nuevos estudios sugieren que en la mayoría de los casos muy poca emoción puede ser aún más perjudicial para una carrera u organización.” (p. 28).

Dado que la inteligencia emocional es una habilidad del individuo y que como anteriormente se mencionó, el éxito de una organización viene determinado por diferentes habilidades que deben poseer sus miembros, para ofrecer combinaciones de soluciones creativas y complejas, necesarias en este mundo globalizado, se consideró que sería interesante conocer si esta habilidad en particular puede dar aportes al funcionamiento de los grupos de trabajo en las organizaciones. Por todo lo anteriormente dicho, se origina la inquietud de analizar:

- ¿Cuál es la importancia que reviste la inteligencia emocional para el buen funcionamiento de las empresas?
- ¿Cuál es el rol del personal gerencial en el uso de los principios aplicados por la inteligencia emocional?
- ¿Cuáles son los aportes que brindan la utilización e implementación de la inteligencia emocional dentro de las empresas?

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1 Objetivo General**

Determinar en qué grado los diferentes factores de la inteligencia emocional son importantes para el buen funcionamiento de las empresas.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Establecer el marco conceptual de los factores que están involucrados dentro del proceso de la Inteligencia Emocional.

- Considerar los enfoques de los diversos investigadores, a fin de visualizar cuales son los métodos más adecuados dentro del área de la Inteligencia Emocional a implementarse dentro de las empresas.

- Establecer en cuáles áreas la Inteligencia Emocional ofrece un mejor grado de desempeño dentro de las empresas.

- Valorar cuales son las grandes ventajas que la implementación de la Inteligencia Emocional puede traer consigo para la organización.

### **1.3 Importancia y Justificación**

La importancia por la cual se realiza el presente trabajo especial de grado, se basa en que en toda organización en la cuál se persigue realizar cambios en los procesos organizacionales, los cuales se pueden definir como los aspectos integrales que garantizan el éxito de las organizaciones, se debe, inicialmente originar un proceso de aprendizaje organizacional, donde el liderazgo y la participación represente un papel preponderante en la toma de decisiones.

Actualmente las normas que gobiernan el mundo laboral están cambiando. En la actualidad no sólo se juzga a los individuos por lo más o menos



inteligentes que puedan ser, ni por su formación o experiencia, sino también por el modo en que se relacionan entre ellos mismos y con los demás.

Dentro de la empresa se observa la necesidad de dos habilidades para tener éxito: la formación de equipos y la capacidad de adaptarse a los cambios.

Las condiciones intelectuales no son la única garantía de éxito en el ámbito profesional del trabajo, sino tan sólo un factor, que unido a las necesidades emocionales cubiertas del personal como equipo, desarrollará el desempeño y los resultados de todo líder y trabajador motivándolo emocionalmente a ser productivo.

Una vez que una persona entra en una organización para que pueda dar lo mejor de sí, hacer bien su trabajo, que no sólo de su talento sino que además lo haga con entusiasmo y compromiso, se necesita primero que tenga sus herramientas de trabajo y que sepa qué es lo que tiene que hacer. Segundo, que sepa como hacerlo. Y tercero que sienta que lo que esta haciendo tiene un valor significativo, que él esta contribuyendo y que se le reconozca por ello afectivamente.

Según Goleman (1998), define el éxito de gerentes, líderes y trabajadores como personas de un 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.

Una de las responsabilidades básicas de los gerentes en general, es proveer la motivación necesaria a sus equipos de trabajo en la organización, 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.

Por ello, se requiere de grupos gerenciales con un estilo de liderazgo participativo, democrático que inspiren 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 administración por motivar a las personas se perderán o reducirán significativamente.

Actualmente son muchas las empresas que están invirtiendo mucho dinero en formar a sus trabajadores en Inteligencia Emocional. Y esto es así porque se han dado cuenta de que la clave del éxito, la clave de las ventas, está en el grado en el que los trabajadores de una empresa conozcan y controlen sus emociones y sepan reconocer los sentimientos de los clientes.

Los autores Cooper y Sawaf, (1998), plantean que:

“Es fácil imaginarse el caso de un vendedor que no tuviera habilidades de trato con el público, un empresario sin motivación por su empresa o un negociador sin autocontrol. A estas personas un Master en Harvard no les servirá de nada, porque tardarán poco el echar a perder su trabajo por un mal conocimiento de sus emociones.” (p. 42).

Hay que tener presente que en las selecciones de personal se tiende cada vez más a poner al candidato en situaciones incómodas o estresantes para ver su reacción. Los tiempos del simple Test y Currículo pasaron a la historia, puesto que es necesario ver cómo reacciona el individuo ante las situaciones clave que se encontrará en su trabajo.

Es imposible que el hombre se desligue de sus emociones, por lo cual se hace conveniente crear conciencia acerca el rol que cumplen en el diario vivir. Este “crear conciencia” no debe limitarse sólo a aceptarlas, sino que se puede

sacar partido de él y diseñar métodos para aprovechar sacar emociones en las relaciones.

Sobre estos aspectos, Dezerega (1999), en su enfoque de la consultoría gerencial, recomienda que la mayoría de las organizaciones, consideren importante la reflexión sobre el aprendizaje organizacional, antes de proceder a utilizar una herramienta gerencial.

Así mismo, Heider (2000) destaca que las áreas en que deben ser expertos los gerentes en las organizaciones en este nuevo milenio son:

- a) Formulación de estrategia en mercadotecnia y ventas
- b) Administración de Recursos Humanos
- c) Negociaciones y solución a conflictos
- d) Contabilidad y Finanzas
- e) Habilidad con los medios de comunicación
- f) Investigación y desarrollo de ciencia e innovaciones tecnológica
- g) Liderazgo
- h) Modelos gerenciales.

Lo señalado por el citado autor, explica que los gerentes del futuro deberán manejar estrategias gerenciales relacionadas con el conjunto gente, sus emociones, la tecnología y capital financiero. Además guardan relación con las razones fundamentales en la cual se apoya el presente trabajo de investigación, ya que la mayoría de las organizaciones venezolanas están actualmente invirtiendo recursos económicos y financieros para adaptar el proceso de cambio de los procesos organizacionales enmarcado en las estrategias globales y que la nueva Cultura Organizacional, la cual debe estar orientada hacia la satisfacción del cliente.

El presente Trabajo Especial de Grado, 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 los sentimientos 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.

## *CAPITULO II*

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes de la investigación**

En el presente trabajo de investigación se ubicaron los siguientes antecedentes relacionados con la investigación, los cuales a pesar de no coincidir con el título del presente estudio, guardan relación estructural, de forma y fondo con el tema:

Tesis de grado titulada: El Impacto de los estilos de liderazgo sobre el clima organizacional (2002), realizada por Guerra y Pérez, Universidad Católica Andrés Bello, escuela de Psicología, mención Psicología Industrial. Esta investigación constituye un estudio de campo, una vez ocurrido el fenómeno en el lugar donde se desarrolla, pretendiendo establecer relaciones entre variables de manera sistemática y la refutación o no de una supuesta (prueba de hipótesis), de la organización en su dinámica, donde se proponen una serie de acciones. Como conclusión se puede decir que existe preocupación a través del tiempo por estudiar el clima de las organizaciones, y en segunda instancia el impacto del liderazgo y del uso de la inteligencia emocional en el mismo, considerando que cada estilo para liderizar la acción laboral, varía no solo entre las empresas sino entre individuos.

Tesis de grado titulada: Presencia de la inteligencia emocional en el funcionamiento de los grupos de trabajo (2.000), realizado por Márquez y Palacio, de la Universidad Católica Andrés Bello, Escuela de Ciencias Sociales, Especialidad de Relaciones Industriales. El objetivo general fue presentar en qué grado se encontraban presentes los fundamentos básicos de la inteligencia emocional en la empresa FARMACOL, a través de dos áreas básicas: En su clima y su cultura organizacional, determinadas estas, por las opiniones y percepciones de su personal.

Trabajo titulado: Modelo de liderazgo para gerentes de recursos humanos (1.997), realizado por el tesista Méndez H, Universidad Metropolitana, el cual busco diseñar un modelo de liderazgo para la gerencia de recursos humanos. El estudio de campo fue realizado en el sector privado, de las empresas situadas

en Maracay, Estado Aragua, abarcando una muestra representativa de quince (15) compañías, con una nómina mayor de (500) empleados y obreros a manera de medir cual era el perfil de los gerentes encargados de las gerencias de recursos humanos de las organizaciones evaluadas. Su conclusión principal fue que los gerentes de recursos humanos no se consideran líderes, porque le temen a sus emociones y no emprenden acciones que propicien un trabajo mancomunado.

Trabajo titulado: Diseño de un programa sobre Inteligencia Emocional orientado al fortalecimiento de la calidad de servicio a partir de la relación cliente-empleado en una institución financiera (2002), realizado por los tesisistas Gerbasi, José Ignacio y Blanco de Gerbasi, Anabel, Universidad Alejandro de Humboldt. Este buscó diseñar un programa de entrenamiento, que fundamentado en las teorías de la Inteligencia Emocional, pudiese servir para mejorar los niveles de servicio de una institución bancaria. El estudio de campo fue realizado en el sector privado, especialmente del área bancaria en Caracas, Distrito Federal. Esto a fin de medir los niveles de satisfacción de los clientes del servicio actual a través de test. Se pudo comprobar que el nivel de satisfacción de los clientes no fue deficiente y se encontraron algunas áreas con capacidad de ser mejorada.

También enfatizó la necesidad de invertir en educación y formación con especial énfasis en cambios de actitud y en adiestramiento congruente con los planes estratégicos de la empresa.

## **2.2 Fundamento Teórico**

### **2.2.1 El funcionamiento de la organización**

Con frecuencia se dice que las personas capaces pueden lograr que cualquier patrón organizacional produzca buenos resultados. Incluso algunos afirman que los resultados en una

organización resultan positivos en la medida en que se obliga al trabajo en equipo, puesto que las personas saben que deben cooperar para cumplir con las tareas.

Sin embargo no existe duda alguna de que las personas capaces y aquellas que quieran cooperar, trabajan juntas con mayor eficacia si saben los papeles que van a desempeñar en cualquier operación en equipo, y la forma en que sus papeles se relacionan entre si.

Un papel organizacional que tenga significado para las personas debe incluir:

- Objetivos verificables, los cuales constituyen una parte importante de la planeación.
- Una idea clara de los principales deberes o actividades.
- Un área sobreentendida de discrecionalidad o autoridad para que la persona que cumpla una función sepa lo que puede hacer para lograr las metas.

Además, para hacer que un papel funcione con eficacia se deben tomar las medidas para proporcionar la información requerida y otras herramientas necesarias para el desempeño de ese papel. En este sentido se piensa en la organización como:

- La identificación de las actividades requeridas.
- El agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos.
- Las medidas para coordinar horizontal y verticalmente en la estructura organizacional.

La estructura organizacional se debe diseñar de tal manera que aclare quién tiene que hacer determinadas tareas y quién es el responsable de ciertos resultados, lo cual determina los obstáculos al desempeño ocasionados por la confusión y la incertidumbre de la asignación y proporciona redes de toma de decisiones y de comunicaciones que reflejan y respaldan los objetivos de la empresa.

La Organización es un término que se usa con poco rigor. Algunos dirían que incluye la conducta de todos los participantes. Otros la equipararían con el

sistema total de relaciones sociales y culturales. Pero se puede afirmar que el término organización, implica una estructura intencional y formalizada de papeles o puestos. En primer lugar, como ya está implícito en la definición de la naturaleza y el contenido de los papeles organizacionales, las personas que trabajan juntas deben desempeñar ciertos papeles. En segundo lugar. Los papeles que cumplen las personas deben diseñarse racionalmente para asegurar que se realicen las actividades requeridas y que éstas se adecuen entre sí de modo que se pueda trabajar grupalmente en forma interrumpida, con eficacia y eficiencia.

## 2.2.2 Organización formal e informal

### 2.2.2.1 Organización formal

La organización formal significa casi siempre la estructura intencional de papeles en una empresa formalmente organizada.

Sin embargo, describir una organización como *formal* no significa que hay algo inherentemente inflexible o indebidamente limitante en ella. Lo realmente importante es el establecer una estructura que este acorde con la empresa, ya que ésta debe proporcionar un ambiente en el que el desempeño individual, tanto actual como futuro, contribuya con la mayor eficacia a alcanzar las metas del grupo.

La organización formal debe ser flexible. En las organizaciones más formales debe darse cabida a la discrecionalidad para aprovechar los talentos creativos y reconocer las preferencias y capacidades individuales. No obstante, el esfuerzo individual en una situación de grupo se debe canalizar hacia las metas del grupo y de la organización.

Aunque el logro de las metas debe ser la razón de cualquier actividad cooperativa, es necesario además elaborar principios que aseguren la creación de una organización formal y eficaz. Estos principios se relacionan con la unidad de objetivos y la eficacia organizacional.



### 2.2.2.2 Organización informal

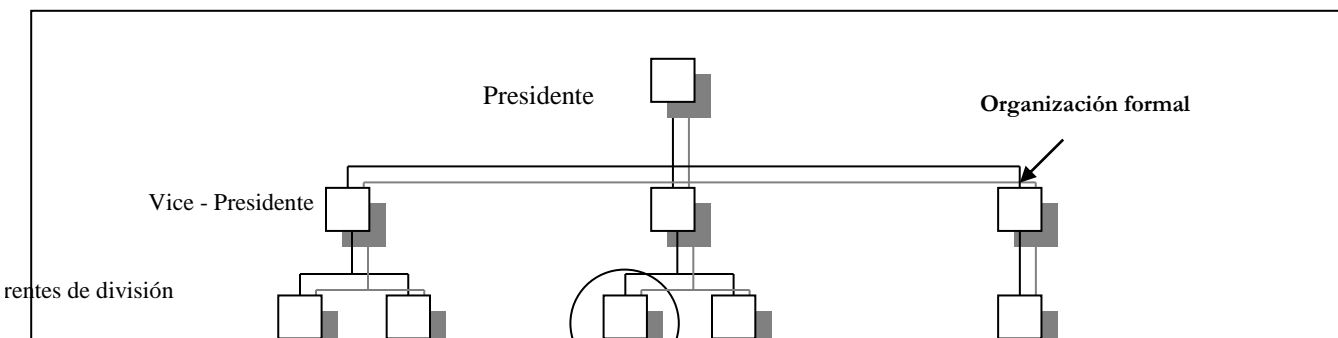
Se puede considerar como organización informal, cualquier actividad personal conjunta sin un propósito colectivo consciente, aunque contribuya a resultados colectivos. De esta forma, las relaciones informales que se establecen en el grupo de personas que juegan ajedrez, durante la hora de descanso pueden ayudar al logro de las metas organizacionales.

Es mucho más fácil pedir ayuda para solucionar un problema de la organización a alguien que se conoce personalmente, aún cuando se encuentre en un departamento diferente, que a alguien que sólo se conoce como un nombre en un organigrama.

También se puede definir a la organización informal como "una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí". Así las organizaciones informales (relaciones que no aparecen en un organigrama) podrían incluir el grupo del taller, el grupo del sexto piso y los concurrentes "asiduos" al café matutino.

Gráfico 1

Organizacional formal e informal



Fuente: Koontz y Weirich (1996, p. 478)

### **2.2.3 División organizacional (el departamento)**

Un aspecto de la organización es el establecimiento de departamentos. La palabra departamento indica un área, división o sucursal definida de una organización.

**Un departamento, en el sentido más común del término, puede ser la división de producción, el departamento de ventas, la sucursal de la zona occidental, la sección de investigación de mercados o la unidad de cuentas por cobrar. En algunas empresas, esta terminología se utiliza en forma muy libre; en otras, especialmente en las grandes, una terminología más estricta indica relaciones jerárquicas. De esta forma, un vicepresidente puede estar al frente de una división; un director, de un departamento; un gerente, de una sucursal, y un jefe, de una sección.**

### **2.2.4 Niveles organizacionales**

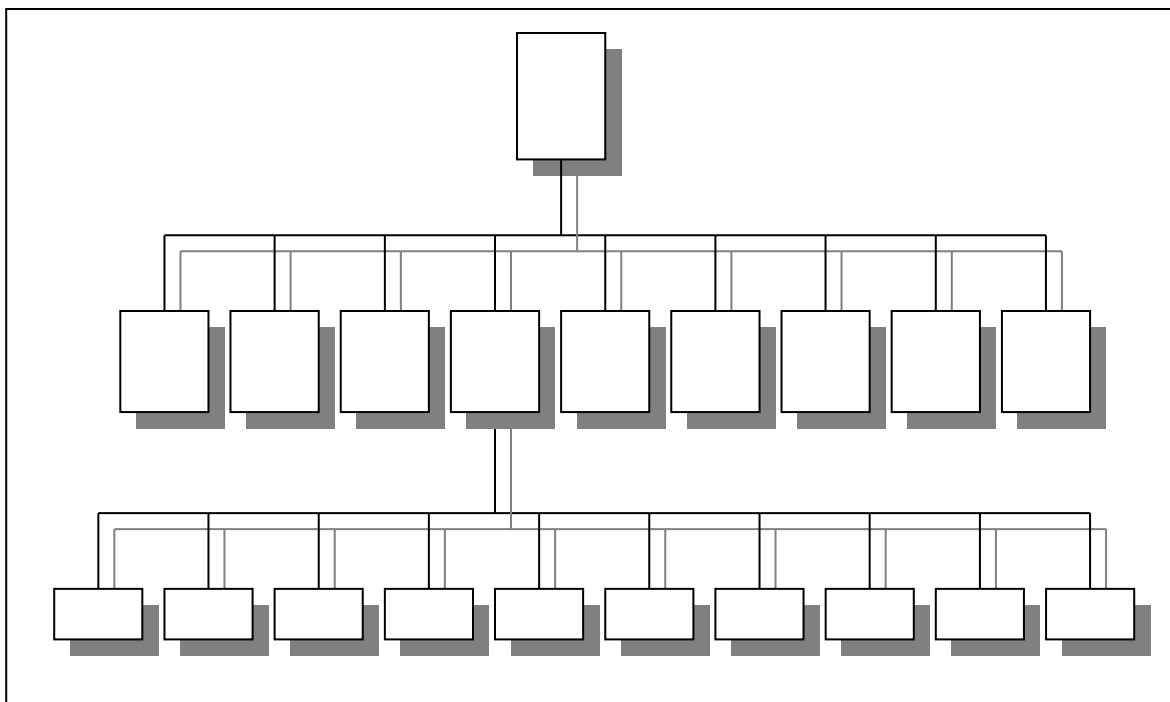
Sí bien el propósito de organizar es otorgar eficacia a la cooperación humana, la razón de los niveles de la organización se encuentra en las limitaciones del tramo de administración. En otras palabras, los niveles organizacionales existen porque hay un límite

al número de personas que se pueden supervisar con eficacia, aunque este límite varía según las diversas situaciones.

Es importante que en toda organización se decidan cuántos subordinados pueden ser dirigidos por un supervisor. Se sabe que comúnmente éste número es de cuatro a ocho subordinados en los niveles más altos de la organización y de ocho a quince, o más, en los niveles superiores.

A continuación se muestran las relaciones entre el tramo de administración y los niveles organizacionales. Un tramo amplio de administración (Gráfico 2) se asocia con pocos niveles organizacionales; uno estrecho (Gráfico 3), con muchos niveles.

**Gráfico 2**  
Organización con tramos amplios



Fuente: Koontz y Weirich (1996, p. 481)

**VENTAJAS:**

- Los superiores están obligados a delegar

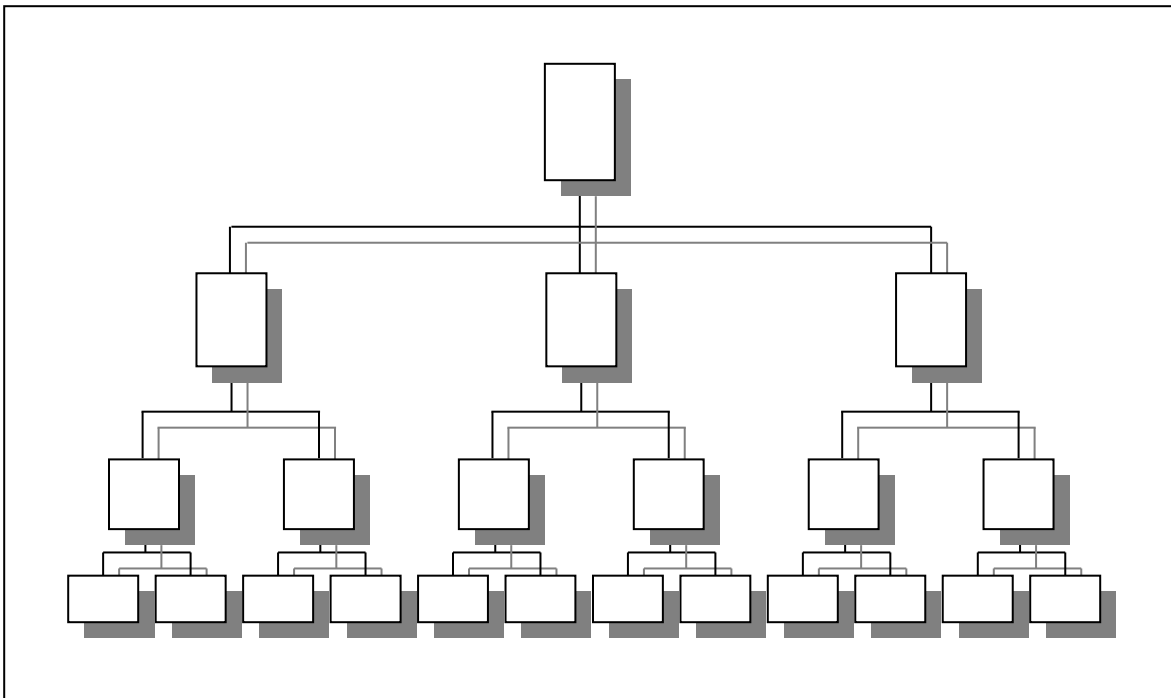
- Se deben establecer políticas claras
- Se debe seleccionar con cuidado a los subordinados

#### DESVENTAJAS:

- Tendencia de que los superiores con exceso de trabajo se conviertan en cuellos de botella para la toma de decisiones
- Peligro de que los superiores pierdan control
- Se requieren administradores de una calidad excepcional

Gráfico 3

#### Organización con tramos estrechos



Fuente: Koontz y Weirich (1996, p. 483)

#### VENTAJAS:

- Supervisión estricta
- Control estricto
- Comunicación rápida entre subordinados y superiores

## DESVENTAJAS:

- Los superiores tienden a intervenir demasiado en el trabajo de los subordinados
- Muchos niveles de administración
- Altos costos debido a numerosos niveles
- Distancia excesiva entre el nivel inferior y el superior

### 2.2.5 Técnicas de comunicación

La eficacia con que se usen las técnicas de comunicación influye también sobre el ambiente organizacional. Los estándares objetivos de control son una clase de dispositivo de comunicación, pero muchas otras técnicas reducen el tiempo que se debe dedicar a los subordinados.

Si cada plan, instrucción, orden o directriz se tiene que comunicar personalmente y cada cambio en la organización o problema de integración de personal se tiene que manejar en forma verbal, se generará una gran pérdida de tiempo. Algunos ejecutivos usan puestos de asistente, o personal administrativo (Staff) como un medio de comunicación que les ayude a solucionar sus problemas con los principales subordinados. Con frecuencia, las recomendaciones por escrito de los subordinados, que resumen consideraciones importantes, analizan la toma de decisiones. Algunos altos ejecutivos muy ocupados amplían su tramo de administración al insistir en que las recomendaciones por escrito se les presenten en forma resumida, incluso cuando esto implique decisiones de enorme importancia. Una recomendación cuidadosamente razonada y presentada ayuda al ejecutivo a tomar una decisión bien pensada en minutos mientras que una conferencia, incluso la más

eficiente, requerida una hora.

La habilidad para comunicar planes e instrucciones en forma clara y concisa también tiende a aumentar el valioso tiempo de la empresa. El subordinado que después de salir de la oficina de un superior o de recibir instrucciones aún sigue dudando sobre lo que se desea o lo que se ha dicho, seguramente solicitará reuniones adicionales tarde o temprano. Los superiores que se expresan con claridad facilitan el trabajo del subordinado. El estilo informal y sencillo de un administrador quizá agrade a los subordinados, pero cuando esta sencillez origina confusión y tiempo desperdiciado se reduce en gran medida la eficacia del individuo involucrado y con frecuencia disminuye también la moral.

### **2.2.6 Contacto personal necesario**

En muchos casos se necesitan reuniones personales. Muchas situaciones no se pueden manejar por completo con informes por escrito, memoranda, declaraciones de políticas, documentos de planeación u otras formas de comunicación que no requieren contacto personal. Se puede encontrar que resulta valioso y estimulante para los subordinados reunirse y analizar los problemas en conferencia abierta. Algunos problemas son tan políticamente delicados que sólo se pueden tratar en reuniones personales. Esto también es cierto cuando se trata de evaluar el desempeño de las personas y analizarlo con ellas. También existen otras situaciones en las que la mejor forma de comunicar un problema, instruir a un subordinado o "hacerse una idea" de cómo piensa realmente el personal sobre algún asunto es dedicar tiempo al contacto personal.

Sin embargo, es necesario preguntarse si el alto porcentaje de tiempo que los ejecutivos dedican a reuniones y comités se podría reducir mediante una

mejor capacitación, una formulación y planeación más adecuadas de políticas, una delegación más clara, un trabajo más minucioso del "staff", mejores sistemas de control y estándares objetivos y en general una mejor aplicación de principios.

## 2.3 La Inteligencia Emocional

### **2.3.1 La inteligencia**

El concepto de inteligencia se remonta a tiempos de Platón y de Aristóteles. En la concepción de Platón, la inteligencia guía y dirige; las segundas suministran la fuerza motriz. Aristóteles simplificó esta concepción ternaria y contrapuso la capacidad intelectual o cognoscitiva a la urética o apetitiva, que abarcaba a la vez emoción y voluntad. Por otra parte, Cicerón hizo una aportación definitiva al traducir el concepto platónico y aristotélico de capacidad cognoscitiva e intelectual de inteligencia.

Para los filósofos medievales, la inteligencia, termino que proviene del latín *intelligere*, era la propia acción del intelecto, el proceso de conocimiento e interiorización de la realidad.

Schein (1992), afirma que la palabra inteligencia deriva del latín *intelligere*, que quiere decir exactamente *recolectar de entre*, es decir, elegir y separar cosas de un conjunto, operación que implica establecer relaciones, seleccionar y por tanto percibir y discernir. Es esta complejidad del proceso inteligente, esta intervención de tantos elementos que a su vez entrañan tantos aspectos psíquicos, lo que ha hecho tan particularmente difícil, sino imposible, la pretendida definición tradicional de la inteligencia.

### 2.3.2 La Inteligencia Emocional

Popularmente la inteligencia emocional es definida como un conjunto de habilidades, actividades, capacidades y competencias que determinan el comportamiento de un individuo, reacciones, estado de la mente y estilo de comunicación.

El concepto de inteligencia emocional nació a principios de esta década. En 1990, Peter Salovey y John D. Mayer, publicaron el primer trabajo científico sobre este tema. Pero varios decenios antes, el célebre psicólogo E. L. Thorndike escribió en 1935 acerca de la inteligencia social, que era la capacidad de obrar prudentemente en las relaciones humanas. Sin embargo, el concepto no se popularizó hasta la publicación en 1995, del célebre libro de Daniel Goleman "La Inteligencia Emocional".

Peter Salovey ha adoptado una visión más amplia de la inteligencia, tratando de reinventarla en función de lo que hace falta para alcanzar el éxito en la vida, que en su opinión no es más que la inteligencia personal o emocional. Salovey define la inteligencia emocional a través de 5 esferas principales:

Conocer las propias emociones: la conciencia de un mismo, el reconocer un sentimiento mientras se desarrolla, esa es la clave de la inteligencia emocional. Aquellos individuos que tienen una mayor certidumbre con respecto a sus sentimientos, son mejores guías de su vida y tienen una noción mucho más segura de lo que sienten realmente con respecto a las decisiones personales que deben tomar, desde con quién casarse, hasta que trabajo aceptar.

Manejar las emociones: se deben manejar los sentimientos para que sean adecuados; esta es una capacidad que se basa en la conciencia de uno mismo. Las personas que carecen de esta capacidad luchan constantemente contra



sentimientos de aflicción, mientras aquellas que la tienen desarrollada pueden preocuparse con mucha rapidez de los reveses y trastornos de la vida.

La propia motivación: ordenar las emociones al servicio de un objetivo es esencial para prestar atención, para la automotivación, el dominio y para la creatividad. El autodomio emocional (postergar la gratificación y contener la impulsividad) sirve de base a toda clase de logros. Las personas que tienen esta capacidad suelen ser mucho más productivos y eficaces en cualquier tarea que emprendan.

Reconocer emociones en los demás: la empatía, otra capacidad que se basa en la autoconciencia emocional, es la "habilidad" fundamental de las personas. Las personas que tienen empatía están mucho más adaptadas a las sutiles señales sociales que indican lo que otros necesitan o quieren. Esto los hace mejores en profesiones tales como la enseñanza, las ventas y la administración.

Manejar las relaciones: el arte de las relaciones es, en gran medida la habilidad de manejar las emociones de las demás personas. Las personas que se destacan en estas habilidades se desempeñan bien en cualquier cosa que dependa de la interacción serena con los demás.

Por supuesto, las habilidades de las personas en cada una de estas esferas son diferentes. De este mismo modo, encontramos otras definiciones de inteligencia emocional:

Según Salovey y Mayer (citado por Shapiro, 1998), "La Inteligencia Emocional es el subconjunto de la inteligencia social, comprende la capacidad de controlar los sentimientos y emociones propios, así como los de los demás, discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar nuestros pensamientos y emociones". (p. 27)

Daniel Goleman (1998) define Inteligencia Emocional como “un conjunto de habilidades no cognoscitivas, capacidades y competencias que influyen la habilidad de una persona para enfrentarse a las demandas y presiones del entorno”.

Otra definición es la desarrollada por Robert K. Cooper y Aywan Sawaf (1998) en su libro *La Inteligencia Emocional aplicada el liderazgo y a las organizaciones*, donde la definen 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” (Cooper y Sawaf, p. 14)

Para estos autores no basta con tener sensaciones. La inteligencia emocional requiere que se aprenda a reconocerlas y a valorarlas (tanto en nosotros mismos como en los demás), y que además se responda apropiadamente a ellas, aplicando eficazmente la información y energía de las emociones en nuestra vida diaria y en nuestro trabajo.

### 2.3.3 Principios de la Inteligencia Emocional

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 incrementarían 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.

Según Daniel Goleman (2000), la mente emocional es infantil, en cuanto a que es categórica, todo es blanco o negro, para ella no existen los tonos los grises.

Todo lo enfoca la mente emocional lo hace personalizándolo en si misma. Es auto confirmante, ya que obvia y no permite la percepción de todo aquello que debilita las propias creencias o sentimientos, y se centra exclusivamente en lo que los confirma (Daniel Goleman, 1998, p. 47).

La mente emocional tiende a imponer el pasado sobre el presente, esto significa que si una situación posee alguna característica o rasgo que se parezca de alguna forma a un suceso del pasado cargado emocionalmente (por ejemplo, que haya originado en el individuo una gran emoción), la mente emocional ante cualquier detalle que considere semejante, activa en el presente los sentimientos que acompañaron al suceso en el pasado, con la peculiaridad de que las reacciones emocionales son tan difusas, que no nos apercibimos del hecho de que estamos reaccionando, de una determinada forma, ante una situación que probablemente no comparta más que algunos rasgos, con aquella que desencadenó esa misma reacción en el pasado.

Se auto justifica en el presente utilizando la mente racional, de forma que sin tener idea de lo que está ocurriendo, tenemos la total convicción de que lo sabemos perfectamente.

Por otra parte, la realidad específica de estado se refiere al hecho de que cada emoción tiene su propio conjunto de pensamientos, sensaciones y recuerdos asociados, que el cerebro percibe y emite automáticamente sin control racional. Así pues, la visión de la realidad se modifica en función de la emoción que se este sintiendo; lo que se percibe no es lo mismo si se esta furioso o enamorado.

La mente emocional también posee el rasgo de la memoria selectiva lo cual implica, que ante una situación emocional determinada, reorganiza los recuerdos y las posibles alternativas de forma que sobresalgan los que considera relevantes.

Es asociativa, esto es que considera los elementos que activan los recuerdos como si fuera la realidad, y ya sabemos que un solo rasgo similar puede evocar la totalidad de los sentimientos asociados, por esto el lenguaje de las artes, metáforas, leyendas, fábulas, le hablan directamente.

El tiempo no existe para ella y no le importa como son las cosas, sino como se perciben y lo que nos recuerdan.

Por lo que respecta a las palabras asociadas a este tipo de mente, podemos hablar de rapidez, impaciencia, relacionarse, decisiones a partir de ensayo error, globalizar, orientada a las emociones, sentir, creer, intuir, vincular.

Es cálida, imprecisa y está orientada básicamente a las relaciones con nosotros mismos y con los demás.

#### 2.3.5 Características de las capacidades de la Inteligencia Emocional

- Independencia: cada persona aporta una contribución única al desempeño de su trabajo.
- Interdependencia: cada individuo depende en cierta medida de los demás.
- Jerarquización: las capacidades de la inteligencia emocional se refuerzan mutuamente.
- Necesidad pero no-suficiencia: poseer las capacidades no garantiza que se acaben desarrollando.
- Genéricas: se puede aplicar por lo general para todos.

### 2.3.6 Estudios realizados

Las personas no pueden basar su actuación en los diversos ambientes en los que se desenvuelven, simplemente guiándose por el componente racional del cual disponen, es por esta razón que recientemente varios grupos de psiquiatras, han llegado a la conclusión de que un alto coeficiente intelectual pronostica el éxito en actividades puramente intelectuales pero no constituyen una garantía para el éxito en la vida.

A partir de la idea anterior, varios científicos comenzaron a realizar trabajos sobre las llamadas "dos mentes", siendo el más conocido el de Jaynes, en su libro titulado 'The origin of consciousness in the break down of the bicameral mind', dado que este estudio determinó que los individuos poseen dos mentes (mente racional y mente emocional), que actúan como dos formas diferentes de conocimientos, logrando así construir la vida mental.

La mente racional es una forma de comprensión de lo que somos conscientes, permite al ser humano tener la capacidad de razonar, reflexionar y meditar. El otro sistema mental que posee el ser humano es el emocional, caracterizado por ser impulsivo, poderoso e ilógico, el cual permite llevar a cabo los estados emocionales, siendo éstos la guía al momento de enfrentar situaciones difíciles y tareas demasiado importantes como para dejarlas sólo en manos del intelecto.

Estas dos mentes, deben operar de una manera armónica la mayoría de las veces, entrelazando sus diferentes formas de conocimiento para guiar a las personas en sus acciones cotidianas, de forma tal que exista un equilibrio entre lo emocional y lo racional, en el que la emoción informa a las operaciones de la mente racional, y a su vez la mente racional depura y frena las energías de las emociones.

Sin embargo, este adecuado equilibrio entre lo emocional y lo racional se altera cuando aparecen las pasiones, la balanza se inclina, dando como resultado el predominio de la mente emocional sobre la racional, es decir, la persona reacciona emocionalmente, y esto puede originar una respuesta beneficiosa, sirviendo de motivación al individualismo para que realice las diversas actividades de su vida, que se oponga a ellas o que se arrepienta.

Algunos profesores (Martín Seligman, Universidad de Pensylvania; Walter Mischel, Universidad de Stanford y Peter Salovey, Universidad de Yale), admiten que el Coeficiente Intelectual interviene sólo en un 20% de los factores que determinan el éxito, que el 80% restante está vinculado a otros factores que incluyen lo que ellos denominan la inteligencia emocional (Goleman, 1998)

Varios estudios sobre la inteligencia emocional han demostrado que las personas, intelectualmente más brillantes no suelen ser las que tienen más éxito ni en los negocios, ni en su vida privada.

Ahora existe una mejor manera de hacer las cosas. La ciencia de la inteligencia emocional está creciendo a pasos agigantados, apoyada en centenares de estudios, investigaciones e informes administrativos; donde nos enseña todos los días a cómo mejorar nuestra capacidad de raciocinio y al mismo tiempo, cómo utilizar mejor la energía de nuestras emociones, la sabiduría de nuestra intuición y el poder inherente a la capacidad de conectarnos con nosotros mismos y relacionarnos con los demás. Así mismo, Cooper y Sawaf (1998), afirman que:

“Es decisiva la influencia que puede ejercer la inteligencia emocional sobre los factores críticos del éxito en una carrera y en la organización, tales como: el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación abierta y franca, las relaciones de confianza y trabajo en equipo, lealtad de los clientes y creatividad e innovación”. (p. 41)

La inteligencia emocional es vital para el razonamiento. Las emociones son poderosas organizadoras del pensamiento y la acción cuando necesitamos resolver importantes problemas o tomar decisiones claves, la inteligencia emocional viene en ayuda del coeficiente intelectual. Además, las emociones despiertan la intuición y la curiosidad y contribuye a prevenir el futuro incierto y planear las acciones de conformidad.

Es por esta razón que si las emociones se reconocen y se guían en forma constructiva, refuerzan el rendimiento intelectual.

Daniel Goleman realizó un estudio donde reunía información de especialistas de entrenamiento y desarrollo de recursos humanos, acerca de su modelo de competencias para 181 tipos de trabajos en 121 compañías de todo el mundo. Una vez que pudo separar las competencias técnicas de las emociones y comparar su importancia relativa, encontró que 2 de 3 de las habilidades consideradas vitales para el éxito eran competencias emocionales tales como: integridad, adaptabilidad y talento para la colaboración. Estos hallazgos están sustentados por otros estudios más profundos que muestran que las competencias emocionales son doblemente importantes para el éxito de las personas hoy en día, así como la inteligencia o conocimiento técnico. Razón por la cual más y más compañías están dándose cuenta y están modificando la forma en que ellos entrenan y promueven a su gente (Fisher, 2002)

David Ryback (1998) en su libro ‘Trabaje con su Inteligencia Emocional’, se basa en el convencimiento de que la inteligencia emocional puede desempeñar un papel significativo para conseguir que el centro de trabajo no sólo sea más productivo y rentable, sino que sea un lugar significativo y agradable en el cual pasemos una buena parte de nuestra vida de adultos.



Gran parte de las pruebas demuestran que las personas emocionalmente expertas (las que conocen y manejan bien sus propios sentimientos e interpretan y se enfrentan con eficacia a los sentimientos de los demás), cuentan con ventajas en cualquier aspecto de la vida, ya sea en las relaciones amorosas e íntimas, o en elegir las reglas tácitas que gobiernan el éxito en la política organizativa.

El mantener bajo control nuestras emociones perturbadoras, es la clave para el bienestar emocional; los extremos (emociones que crecen con demasiada intensidad o durante demasiado tiempo), socavan nuestra estabilidad. (Goleman, 1998).

Este concepto no es solamente importante con relación a la productividad y el clima organizacional, sino también influye en el liderazgo. El paisaje del mundo de las empresas ha cambiado en los últimos años. Se ha vuelto intensamente competitivo y mutuamente interactivo al mismo tiempo. Los estilos de liderazgo empresarial han sido centro de atención como nunca, con atención especial al desarrollo de dotes de liderazgo en los niveles superiores de la dirección, pues éstos hacen sentir su influencia en toda la organización.

Al respecto Ryback, (1998) afirma:

“En el siglo XXI, los criterios por los que se valora el liderazgo no sólo serán los conocimientos y la experiencia, sino también un grado saludable de autoestima y sensibilidad ante los sentimientos de los demás. Las personas que tengan un nivel elevado de los factores serán los que lleven el timón en las organizaciones de éxito.” (p. 36)

En vista de ello, se puede afirmar consistentemente, que nos encontramos en las primeras etapas de lo que muchos autores reconocen como la siguiente revolución en los negocios, en la cual no se va a derramar sangre en esa

tremenda transformación de lo viejo a lo nuevo, pero si perecerán muchas ideas preconcebidas.

#### 2.4 La Inteligencia Emocional en la Organización

Al respecto, Valls (1999), refiere que:

“Sí es posible aplicar con éxito la inteligencia emocional a la dirección de personas en la empresa aún en momentos y situaciones difíciles y comprometidas, si directivos y empleados mantienen un verdadero empeño en profundizar y sobresalir en el cuidado de los siguientes puntos: las causas de la inestabilidad laboral, la capacidad del personal directivo de recuperar a los empleados que no rinden y el potencial del empleado de llevar una vida satisfactoria. Y si un ejecutivo o jefe concluye que el despido de un empleado es inevitable, hay que medir adecuadamente a priori la resonancia del despido en la organización.” (p. 86)

Y en lo que a motivación se refiere, es necesario encontrar la forma de ofrecer a los empleados una combinación de motivos apropiados para que se apliquen a fondo en la consecución de los objetivos de la compañía. Dichos motivos pueden ser de tres clases:

- Extrínsecos (prestigio, dinero, reconocimiento)
- Intrínsecos (disfrute del trabajo en sí)
- Trascendente (efectos del trabajo del empleado en terceras personas)

Los motivos segundo y tercero tienen un mayor poder de vinculación empresa-empleado que los primeros. Son, además, motivos que permiten delegar tareas sobre la base de una mayor confianza. Saber delegar retiene al personal cualificado, puesto que en realidad lo motiva y propicia un aumento de su competencia y rendimiento.

En 1997 Valls señaló que:

“Ante empleados supuestamente irrecuperables, el directivo que se aprecie de sí mismo no regateara medios para tratar el caso con toda dignidad que cualquier ser humano merece, aunque la labor que puede hacer el propio empleado es todavía mas decisiva para la salida de su crisis profesional.”(p.92).

Al respecto, Goleman (1998, p.175), sugiere que la organización dotada de inteligencia emocional debe saldar cuentas con cualquier disparidad existente entre los valores proclamados y los que aplica. La claridad en cuanto a espíritu y el objetivo de la empresa lleva a una decisiva seguridad en la toma de decisiones.

La declaración de objetivos de una organización cumple una función emocional: articular cierto sentido de bondad que, compartido, permite pensar que se está haciendo juntos algo verdadero. Trabajar para una compañía que mide su éxito de maneras muy significativas (no sólo por los resultados en cifras) fortalece la moral y la energía.

Una vez que una persona entra en una Organización para que pueda dar lo mejor de si, hacer bien su trabajo, que no sólo de su talento sino que además lo haga con entusiasmo y compromiso, se necesitan. Primero que tenga sus útiles de trabajo y que sepa qué es lo que tiene que hacer. Segundo, que sepa como hacerlo. Tercero que sienta que lo que esta haciendo tiene un valor significativo, que él esta contribuyendo y que se le reconozca por ello afectivamente.

Según Rosabeth Moss Kanter (citada por Goleman, 1998), plantea la existencia de 5 poderes para el manejo de negocios. Afirma que hay que dejar de pensar en gente y hay que comenzar a pensar en talento. Se debe nutrir sus mentes y almas. Para este fin, recomienda, que para poder enfrentar con éxito

una sociedad cambiante se requieren de cinco poderes, los cuales están asociados con los dedos de la mano.

Así, Rosabeth Moss Kanter (citada por Goleman, 1998) asegura que se requieren cinco poderes para poder enfrentar a una cambiante sociedad y un exigente mercado de compradores, donde desde adquirir víveres, pasando por servicios médicos, financieros, domésticos, hasta llegar a la compra de información, el mercado realmente se mueve hacia donde están las mejores opciones sin reparar en dónde se encuentre el proveedor.

Estos cinco poderes, han originado la creación de un concepto llamado *La Mano del Poder Humano*, ésta se compone de:

- El poder de la voz.
- El poder de la imaginación.
- El poder de la retribución.
- El poder del compromiso.
- El poder de la asociación.

Ellos han sido distribuidos, asociándolos con lo que representa cada uno de los dedos. El pulgar, que sirve para pedir una cola y a la vez establecer comunicación, representa el poder de la voz; el índice, dedo que se levanta para pedir la palabra e indicar que se desea compartir algo, representa el poder de la imaginación, pues al levantar el dedo índice se está listo para compartir las ideas; el dedo corazón, que está más cerca de las demás personas cuando se extiende la mano para servir, para retribuir, es el que se usa para hablar de poder de la retribución; el anular representa, por ser el dedo donde se coloca el anillo de matrimonio, el poder del compromiso; por último el meñique que unido al de otra persona para hacer la "liga", representa el poder de la asociación.

#### El Poder de la Voz:

Por muy buena que sea una idea, un método, un concepto, una teoría, ésta no tiene vida si no es articulado. Los mejores pensamientos pueden morir por no ser compartidos.

Según Rosabeth Moss Kanter (citada por Goleman, 1998), afirma que más que organizaciones de aprendizaje, lo que más se necesitan son organizaciones de educación, donde la voz de quienes más saben o están preparados se traduzca en el vehículo para facultar a cada vez más personas en las competencias claves del negocio. En cuanto a este poder, se resalta la habilidad para hablar varios idiomas y la de conversar activa y productivamente.

#### El Poder de la Imaginación:

Las empresas y las personas que manejarán con éxito este siglo en curso, serán las que en su actuar, generen conductas cónsonas con la imaginación que, como seres humanos, somos capaces de desarrollar y usar para creer en imposibles, visualizarlos, diseñarlos, crearlos y ponerlos en práctica en nuestras realidades. Las personas que con su imaginación vislumbren un presente y futuro diferente, más rápido, más efectivo, más rentable y más placentero, serán las que estarán guiando las acciones de liderazgo en este nuevo milenio.

#### El Poder de la Retribución:

Este tiene que ver con el emergente tópico de la inteligencia existencial o espiritual y su influencia en el ámbito laboral. Cada vez, más empresas están realizando acciones sociales de retribución a las comunidades con las cuales interactúan. La razón es que el personal desarrolla un sentido de conexión con la gente que eleva el espíritu y al motivación, aumentando la identificación con la firma y la productividad global.

#### El Poder del Compromiso:

La lealtad aún existe, y es una ventaja competitiva para las personas y empresas que la poseen. Para contar con personas comprometidas se necesita

cumplir con ciertas condiciones que despierten el poder del talento humano: la propiedad del trabajo, la identidad para con la empresa y sus proyectos, la autonomía de acción, la libertad de compartir ideas y hacer cambios, además de la posibilidad de permitirle al empleado el adueñarse del proceso.

### **El Poder de la Asociación:**

Cada vez más surgen en mayor cantidad y rapidez las alianzas entre personas, entre empresas, entre personas y empresas, entre países, 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, en una Venezuela como la actual, 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 de en los s 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 al 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 conmigo.

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.

#### 2.4.1 Las competencias emocionales

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**

## **2.4.2 Habilidades, técnicas cognoscitivas y emocionales**

Es notorio y evidente que dentro del entorno, existe un alto grado de insatisfacción emocional originado por los resultados de nuestro sistema, tal insatisfacción está presente en las opiniones que expresan los diferentes sectores de la comunidad, a través de los medios de comunicación y conversaciones cotidianas interpersonales.

La insatisfacción apunta tanto a la calidad como a la cantidad, a las condiciones ambientales, conocimientos, procedimientos, capacidades y destrezas, técnicas como conjunto que se emplean en el arte y ciencia, por medio de la educación, formación y entretenimiento. Según los grandes filósofos Platón, Marco Fabio, Juan Amós y otros determinan la Educación como:



'El objeto de la educación es proporcionar al cuerpo y al alma toda la perfección y belleza de que uno y otra son susceptibles'.

'La educación tiene por fin el perfeccionamiento y el bienestar de la humanidad'.

'La educación verdadera y natural conduce a la perfección, la gracia y la plenitud, de las capacidades humanas'.

Estos grandes cerebros no se equivocaron cuando escribieron estas grandes verdades, por que para que la sociedad transmita la herencia cultural y emocional a la demás sociedad y los contenidos de una buena educación cognoscitiva, en ideas, sentimientos, tradiciones, costumbres, hábitos, técnicas, se podría definir la educación como la suma total de procesos por medio de los cuales una sociedad o grupo social transmite sus capacidades y poderes reorganizando y reconstruyendo las emociones para adaptar el individuo a las tareas que desempeñara en el proceso psicológico, potencial y social, este proceso consiste en abarcar la vida entera del hombre en toda su extensión, la cual es cambiante al pasar por una serie de etapas sucesivas, infancia, adolescencia, juventud, madurez y senectud.

Es así como se forma el sistema físico, psíquico y emocional dentro de lo social, político y cultural, por está razón es importante mejorar las habilidades, capacidades y disposición para ejecutar con gracia, amor, paciencia y tolerancia las tareas, funciones, toma de decisiones en el organismo, empresa o institución donde servimos como entes receptores y transmisores de Valores Humanos Universales.

Estos valores significan cambios cualitativos importantes dentro de cualquier sociedad, pueblo o nación, por eso en Venezuela se debe hacer que la sociedad sea orientada hacia el cambio y la transformación social para obtener como producto final el pleno desarrollo de la personalidad y el logro de un

hombre sano, culto, crítico y apto para convivir y funcionar en una sociedad democrática, justa y libre basada en la familia como célula fundamental y en la valorización del trabajo, capaz de participar activa, conciente y solidariamente con los procesos de transformación social, consustanciados en los valores de la identidad nacional y con la comprensión, tolerancia, convivencia y actitudes que favorezcan el fortalecimiento de la paz entre las naciones y los vínculos de integración y solidaridad

#### 2.4.3 Motivación y comportamientos en la organización

La motivación, es un proceso multifacético con implicaciones individuales, administrativas y organizacionales. No sólo es lo que el empleado muestra, sino todo un conjunto de aspectos ambientales que rodea al puesto de trabajo lo cual hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera dentro de la organización.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes, es decir, la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo que es aquello que las personas conocen de sí mismas y del ambiente que las rodea y que implica sus valores personales que están influidos por su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, necesidades y experiencias.

Cada persona constituye una realidad diferente de las demás, las necesidades que es necesario satisfacer para que cada persona logre la realización, no son siempre satisfechas.

El comportamiento organizacional se da en un complejo sistema social, el comportamiento del cliente interno, dependerá de su motivación, características personales y el ambiente que lo rodea.

Parte de ese ambiente es la cultura social, que proporciona parámetros que determinan el comportamiento de la persona en determinado ambiente.

En este sentido, el ciclo motivacional está dado por el surgimiento de una necesidad, que rompe el estado de equilibrio en el que se encuentra una persona, produciendo un estado de tensión que lo lleva a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio.

Si el comportamiento fue eficaz, la necesidad quedará satisfecha, retomando a su estado de equilibrio anterior.

Las organizaciones triunfan o fracasan según se desarrollen ciertos procesos y las personas se adapten a su contexto, se identifiquen con sus objetivos y logren a través de la organización satisfacer sus necesidades con las cuales se puede asegurar su permanencia, en la organización.

#### 2.4.4 Prácticas actuales

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.

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

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.

No hay fórmulas sencillas, ni prácticas para trabajar con las personas debido a que cada una posee una carga emocional y unas vivencias diferentes.

Tampoco existe una solución ideal única para los problemas de las organizaciones, 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.

#### **2.4.4.1 El interés produce resultados**

Las personas no saben lo mucho que un gerente sabe hasta que saben lo mucho que este se interesa por ellas. Hay que comunicarles primero el interés por ellos y después se les puede pedir que hagan cualquier cosa.

Las personas responden cuando alguien se interesa sinceramente en ellas. Esto no significa darles lo que quieran, pero si demostrar interés personal y tratarlas con respeto.

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 agradecerle 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 tratan 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.

#### **2.4.4.2 La importancia de dar las gracias**

Los individuos necesitan escuchar que se les exprese gratitud por un trabajo bien hecho, y es necesario hacerlo con sinceridad. Las personas producen resultados extraordinarios cuando se sienten apreciadas.

A todo el mundo le agrada sentir que alguien lo aprecia y le agradece el trabajo que desempeña. No es nada insólito recorrer las oficinas y ver que las personas exhiben una tarjeta de gratitud del jefe, una nota especial de un cliente o un premio (que tal vez tiene debido a muchos años de antigüedad). Es fácil darse cuenta que las alabanzas dan resultado.

La demostración de aprecio envía un mensaje acerca de lo que se quiere y de lo que se considera valioso. Sin esa clase de retroalimentación, los empleados pueden hacer suposiciones erróneas acerca de lo que es aceptable o valioso.

La investigación demuestra que las personas están ansiosas de reconocimiento. Cuando reciben una alabanza genuina por algo que han hecho, no sólo se sienten internamente recompensadas, sino que también adquieren

importancia entre la familia y los amigos. Esto, a su vez, aumenta su respeto hacia la organización. El ciclo continúa solo. Una vez que se considera posible un nivel de desempeño digno de alabanza, las personas actuarán y vivirán para estar a la altura de la impresión que han causado.

#### **2.4.4.3 La lealtad engendra lealtad**

Se puede decir que la lealtad es la reacción natural a la lealtad. Casi siempre, se recibirá lo que se ha dado.

Las personas por lo común responden en la misma forma en la que las tratan: el respeto impone respeto; la arrogancia produce arrogancia; la lealtad engendra lealtad.

Lealtad significa cuidar de los intereses de alguien y apoyarlo en los buenos y en los malos tiempos. Significa un compromiso a largo plazo. Significa concentrarse en lo positivo de la relación y en reducir los problemas al mínimo cuando las cosas se ponen difíciles. No significa calmar a las personas, ignorar los problemas ni sacrificarse o sacrificar a la organización.

La relación entre la organización y sus empleados es como el matrimonio. Es un compromiso que se demuestra a lo largo de los años, no sólo durante la luna de miel. Se deben crear metas mutuamente satisfactorias. Se crea un ambiente cómodo y seguro que provienen de conocer y apreciar realmente a los empleados, a pesar de sus limitaciones.

#### **2.4.4.4 El gerente es responsable de sus sentimientos y sus acciones**

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.

#### **2.4.4.5 Conocer a los miembros de trabajo**

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.

El primer paso es conocer a los miembros que componen en grupo de trabajo, esto permite conocer lo que las motiva... y lo que les quita motivación.

#### **2.4.4.6 Definir los papeles con claridad**

Las diferentes situaciones requieren diferentes papeles; que se tomen decisiones, que se informe, que se liderice, que se sea diplomático, cooperador, individualista.

En ocasiones se necesita ser líder; otros momentos requieren que se sea un seguidor. Hay veces en que se necesita ser franco agitador y otras un consumado diplomático. Las diferentes situaciones requieren diferentes respuestas. La habilidad de ser flexible y de saber cuál es el papel que se debe asumir es lo que distingue a aquellas organizaciones que tienen menos éxito.

Es necesario saber cuál es el papel que se requiere para cada situación. Después, simplemente hay que ajustar el estilo para satisfacer la necesidad.

Cuando se trabaja con empleados, es importante decirles qué papeles se esperan que representen. Si se encuentran en una junta de planeación, se les puede decir qué papel se espera que representen. Si se encuentran en una junta de planeamiento, se les puede hacer saber que están allí para proporcionar información, no necesariamente para tomar decisiones. Cuando se les envían a visitar a otras personas fuera de la organización, se les debe facultar para que sean diplomáticos, o duros negociadores según lo requiera el caso. Es recomendable decirles lo que se espera de ellos y así se tendrán más probabilidades de obtener lo que se quiere.

#### **2.4.4.7 Pedir, no ordenar**

A menos que se esté en la milicia, las órdenes no son bien recibidas. Las personas quieren que se les pidan las cosas. Una petición invita a la participación y la cooperación. Cuando se les ordena algo a las personas, eso crea un sentimiento de '*yo soy el jefe, tú el esclavo*'. Desde un punto de vista psicológico, esto revive los recuerdos de tener que hacer lo que los padres



decían y hace que el individuo se sienta como niño.

Cuando se le pide a alguien que haga algo, la persona siente que participa en el funcionamiento de la organización. Las personas que se sienten apreciadas son más productivas y cooperativas.

En el mundo actual, los trabajadores competentes son muy móviles. Si las predicciones para el futuro de una escasez de trabajadores especializados de calidad se convirtiese en realidad, será aún más importante hacer que los empleados se sientan parte del equipo. Una forma de lograrlo es pedirles que hagan las cosas, en vez de ordenarlo.

#### **2.4.4.8 Retroalimentación del personal, formal e informalmente**

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.

**Las personas no solo necesitan saber lo que deben hacer y si su desempeño es bueno, sino que quieren saberlo. 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.**

Es necesario proporcionar retroalimentación, de manera que las personas sientan que la empresa está de su lado. La clave radica en la intención; con una retroalimentación positiva, la idea es ayudar mediante la recompensa y la alabanza, no manipular. No es un truco para obtener mayor producción. La retroalimentación negativa les indica a las personas lo que están haciendo mal y les muestra una forma mejor de hacerlo. Una vez más, hay que hacerlo para ayudar, no con la actitud que les dice que son incompetentes o que fueron "sorprendidos". El refuerzo de cualquier clase es más significativo y valioso

cuando se hace poco después de que ocurre la conducta.

La retroalimentación se debe dar de una manera tanto formal como informal; se tendrá más oportunidades de hacerlo de manera informal. Cuando alguien está haciendo algo bien, hay que decírselo. Si se está haciendo algo que se debe corregir, hay que decírselo de inmediato. Las evaluaciones formales, en contraste, requieren que las personas sepan lo que se espera de ellas. Es injusto evaluar a los empleados cuando no conocen los criterios de medición. La labor de toda organización es hacer que los empleados conozcan esto.

#### **2.4.4.9 Hay que celebrar el éxito**

A las personas les gusta jugar y ganar. La celebración de un éxito, aun que sea mínimo, refuerza la conducta triunfadora.

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.

A las personas les agrada triunfar y ser parte de equipos ganadores. Los ganadores y los equipos ganadores celebran su éxito. En la milicia, ganan medallas y listones; en los deportes, diplomas, trofeos y medallas; en la escuela, obtienen estrellas doradas y exhiben sus trabajos en la pared.

Las celebraciones hacen que el trabajo resulte más divertido y generan más eventos ganadores.

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)

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 mas 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. (Robbins, 1996)

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)

#### **2.4.5.1 La empatía**

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 (o impedir que nos ahoguen), 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 (Goleman, 1998)

La empatía requiere, cuanto 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)

#### **2.4.5.2 La influencia**

Según Goleman (1998) "El arte de la influencia requiere manejar con efectividad las emociones ajenas. Los trabajadores estelares son diestros en la proyección de señales emocionales, lo cual los convierte en potentes comunicadores, capaces de dominar a un público". (p.68)

En pocas palabras, los convierte en líderes. Poder influir sobre los demás no es un tema menor que tenga que ver necesariamente con las cuotas de poder a las que se puede acceder, sino más bien sobre la forma en que se puede hacer que los demás compartan la visión del mundo, misión y objetivos de la organización (Goleman, 1998)

#### **2.4.5.3 El contagio de las emociones**

Cada uno influye en el estado de ánimo de los demás. Es perfectamente natural influir en el estado emocional de otro, para bien o para mal; esto se hace constantemente, contagiándose de las emociones como si fueran una especie de virus social. Este intercambio emocional constituye una economía interpersonal invisible, parte de todas las interacciones humanas, pero habitualmente es tan sutil que no se lo percibe. Las emociones indican en qué

concentrar la atención, cuándo se está listo para actuar. Son captadores de atención, que operan como advertencias, invitaciones, alarmas, etcétera. Se trata de mensajes potentes, que transmiten información crucial sin poner necesariamente esos datos en palabras. Las emociones son un método de comunicación hipereficiente (Goleman, 1995, 1998)

#### **2.4.5.4 Manejar las emociones ajenas**

Esta estrategia aprovecha hábilmente el contagio emocional. Cada uno es parte del equipo emocional de los otros, para bien o para mal; estamos siempre activándonos mutuamente distintos estados emocionales. Este hecho ofrece un potente argumento contra la expresión desinhibida de sentimientos tóxicos en el ambiente de trabajo. Por el lado bueno, los sentimientos positivos que inspira una empresa se basan, en gran medida, en lo que haga sentir la gente que representa a esa organización. Los trabajadores más efectivos lo saben por instinto; utilizan naturalmente su radar emocional para percibir cómo reaccionan los otros y afinan su propia respuesta para impulsar la interacción en la mejor dirección posible. Los mismos mecanismos cerebrales que se esconden bajo la empatía, permitiéndonos la sintonización emocional, son también los que abren el camino al contagio de los estados anímicos (Goleman, 1995)

#### **2.4.6 La Inteligencia Emocional en las relaciones laborales**

Es importante tener presentes algunos aspectos que influyen tanto en las relaciones interpersonales como en la eficiencia al interior de una organización:

Manejo de conflictos: negociar y resolver desacuerdos. Las personas dotadas de esta aptitud:

- Manejan con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles.
- Detectan los potenciales conflictos, ponen al descubierto los desacuerdos y ayudan a reducirlos.
- Alientan el debate y la discusión franca.
- Orquestan soluciones que benefician a todos.

Uno de los talentos que presentan quienes son hábiles para la solución de conflictos es detectar los disturbios cuando se están gestando y tomar medidas para calmar a los involucrados. Para esto, son cruciales las artes de escuchar y empatizar. Esa diplomacia es una cualidad esencial para el éxito en trabajos tan delicados como la auditoria, la investigación policial o la mediación, cualquier otro en que dos personas sean mutuamente dependientes bajo presión.

Liderazgo: inspirar y guiar a individuos o grupos. Las personas dotadas de esta aptitud:

- Articulan y despiertan entusiasmo en pos de una visión y una misión compartidas.
- Se ponen a la vanguardia cuando es necesario, cualquiera sea su cargo.
- Orientan el desempeño de otros, haciéndoles asumir su responsabilidad.
- Guían mediante el ejemplo.

Catalizador de cambios: iniciar o manejar los cambios. Las personas dotadas de esta aptitud:

- Reconocen la necesidad de efectuar cambios y retirar obstáculos.
- Desafían el status quo para reconocer la necesidad de cambio.
- Son paladines del cambio y reclutan a otros para efectuarlo.
- Sirven de modelo para el cambio que se espera de otros.

En la actualidad, las organizaciones reorganizan, despojan, se funden, adquieren, arrasan con las jerarquías, se universalizan. En la década de los noventa, la aceleración del cambio puso en ascenso la capacidad de liderarlo.

En estudios anteriores, efectuados en los años setenta y ochenta, ser catalizador de cambio no era algo muy apreciado. Pero cada vez son más las compañías que buscan a gente capaz de liderar la mutación. (Díaz, 1998)

Se necesita a alguien que no pertenezca a un plano muy elevado; que no sea un teórico, sino alguien con bastante experiencia práctica, que conozca de cerca lo que suceda y pueda atravesar todas las funciones involucradas para ver la situación real; a menudo es un gerente de segundo nivel. Además de la pericia técnica, hay toda una horda de aptitudes emocionales necesarias para ser catalizador de cambio. Se necesita un supervisor, por ejemplo, que sea capaz de entrar en la oficina de un vicepresidente y decirle qué debe hacer, sin dejarse intimidar por la diferencia de rangos. Además de un alto grado de seguridad en sí mismos, quienes son efectivos líderes del cambio tienen alto grado de influencia, compromiso, motivación, iniciativa y optimismo, así como intuición para la política empresarial. (Díaz, 1998)

El modelo de liderazgo para la transformación va más allá de la gerencia conocida; esos líderes son capaces de incentivar por el mero poder de su propio entusiasmo. No ordenan ni dirigen: inspiran. Al articular su visión, son estimulantes en lo intelectual y en lo emocional. Muestran una fuerte convicción en lo que avizoran y entusiasman a otros para que lo busquen con ellos. Además, se esfuerzan por nutrir las relaciones con quienes los siguen.

A diferencia de otros tipos de líder más racionales, que alientan a sus trabajadores con recompensas comunes, como los aumentos de sueldo y los ascensos, el líder de la transformación va a otro nivel; moviliza a la gente hacia el cambio despertándole emociones con respecto al trabajo que hacen. Para eso apelan a su percepción del sentido y el valor. El trabajo se convierte en una especie de afirmación moral, una demostración de compromiso para una misión mayor, que forma en cada uno la sensación de compartir una identidad



apreciada. Para hacer esto se requiere que el líder articule una visión convincente de las nuevas metas de la organización. Aunque éstas puedan ser algo utópicas, el hecho de comprometerse con ellas puede resultar, en sí, emocionalmente satisfactorio. Despertar emociones de esta manera y dirigir las hacia metas elevadas y nobles brinda al líder una fuerza poderosa para el cambio. En verdad, algunos esfuerzos y mejor desempeño de los subordinados, con lo que su trabajo resulta más efectivo (Díaz, 1998)

#### **2.4.7 Aptitudes vinculadas a la Inteligencia Emocional en el área laboral**

Según 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 la cual reside en la cognición y la emoción.

Algunas aptitudes son puramente cognitivas, tales 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 reino del sentimiento, junto con los elementos cognitivos que estén en juego.

Agrega Goleman (1998), que “una aptitud emocional es una capacidad aprendida basada en la inteligencia emocional que origina un desempeño laboral sobresaliente.” (p. 174)

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 adquiera efectivamente las aptitudes necesarias para triunfar en el lugar de trabajo.

#### **2.4.8 Aplicación de la Inteligencia Emocional en la organización**

**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 sí 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 (no se trata ni mucho menos de chisme), 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.

#### **2.4.9 Inteligencia Emocional y liderazgo**

Cada aptitud emocional interactúa con las otras; esto se aplica, sobre todo, a la aptitud para el liderazgo. La tarea del líder requiere una amplia variedad de habilidades personales. La aptitud emocional constituye, en general, aproximadamente dos tercios de los ingredientes para un desempeño estelar, pero en el caso de los líderes sobresalientes llega al 80 y 100% de las aptitudes que las empresas consideran cruciales para el éxito. (Goleman, 1998)

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. Estas características traspasan las

barreras nacionales y culturales, puesto que se ha comprobado que los grandes directores ejecutivos de Asia, las Américas y Europa se comportan según el modelo. Pero los grandes líderes van un paso más allá: integran las realidades emocionales con lo que ven. Su inteligencia emocional les permite fundir todos estos elementos en una visión inspirada (Goleman, 1998)

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 duras: alguien debe indicar a los demás qué deben hacer, obligarlos a cumplir con sus responsabilidades y ser explícito en cuanto a las consecuencias. No siempre basta con la persuasión, la búsqueda de consenso y las otras artes de influencia. A veces se necesita, simplemente, utilizar el poder que da el cargo para que alguien actúe. Una falla común de los líderes, de supervisores a 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 caer simpático que por obtener una tarea bien hecha, 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. La incompetencia en este punto puede aflorar en algo tan común como no atinar a tomar las riendas en una reunión, permitiendo que se vaya por las ramas en vez de encaminarla directamente a los temas principales del orden del día.

Otra deficiencia en este aspecto es la imposibilidad de expresarse con claridad y firmeza. 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).

## 2.5 Definición de Términos

**Actitud:** disposición de ánimo que se manifiesta de algún modo.

**Actitud laboral:** aspectos positivos o negativos en la actitud de un trabajador frente a una tarea concreta.

**Amenazas:** tendencias económicas sociales, políticas, tecnológicas y competitivas a hechos que potencialmente dañinos para la posición competitiva presente ó futura.

**Aptitud:** capacidad para hacer bien las cosas, a partir de un aprendizaje teórico o práctico.

**Autoestima:** consideración y aprecio por uno mismo.

**Calidad:** forma de hacer las cosas correctamente, desde la primera vez. En una organización se extiende a lo largo de una línea continua, que va desde el suministro interno de necesidades, hasta el cliente final que recibe el servicio.

**Colaborar:** ayudar, asistir.

**Comunicación:** acción y efecto de comunicar o comunicarse. Proceso por el cual dos o más personas se relacionan mediante la transmisión de mensajes.

**Conocimiento:** dominio teórico práctico demostrado en la ejecución del trabajo.

**Cooperación:** acción y efecto de cooperar.

**Cooperar:** obrar juntamente con otro u otros para un fin determinado.

**Debilidades:** actividades que limitan o inhiben el éxito general, son fuerzas obstaculizadoras o problemas que impiden el mejoramiento del desempeño de gestión.

**Desempeño:** factores que miden cualitativamente la actuación del personal, según los comportamientos observados.

**Eficacia:** obtención de los resultados correctos conforme a lo planificado y no sólo en cantidad, calidad y oportunidad, sino en satisfacción del mercado, usuario o cliente.

**Eficiencia:** utilización apropiada y óptima de recursos a través del flujo armónico y racional de actividades en los procesos que se realizan en estrategia.

**Emoción:** alteración del equilibrio anímico, provocada por un sentimiento intenso, agradable o penoso, ideas, recuerdos, etc., que suele traducirse en actitudes o gestos característicos, y que influye poderosamente sobre muchos órganos, cuya función aumenta, altera o disminuye.

**Empatía:** proyección imaginaria o real de sí mismo en los elementos de una obra de arte o de un objeto natural. Estado mental en que uno mismo se identifica con otros.

**Empresa:** DER. ADM. Pública. Entidad institucional con personalidad jurídica propia, constituida con capital total o parcialmente de titularidad estatal, cuya finalidad es la realización de actividades productivas o la prestación de un servicio en régimen de derecho privado. DER. MERC. Organización de bienes, actividades y relaciones, constituida en una unidad y dirigida a la obtención de productos, la prestación de servicios o cualquier otra actividad con ánimo de lucro. ECON. Unidad económica de producción o comercialización de bienes y servicios.

**Estrategia:** conjunto de principios que determinan acciones específicas y

decisiones que se diseñan para lograr ciertos objetivos de largo plazo de la organización para el logro de los resultados esperados.

**Evaluación:** apreciación del desempeño de los empleados ó de un proceso. El propósito de la evaluación es proporcionar datos acerca del desempeño pasado, presente y esperado, de manera que se puedan tomar decisiones apropiadas.

**Fortalezas:** son aquellas actividades que se llevan especialmente bien, son las fuerzas impulsadoras que contribuyen positivamente al desarrollo.

**Habilidades-destrezas:** nivel de capacidad práctica demostrada en la ejecución del trabajo.

**Incentivo:** forma de estimular al trabajador, para que cumpla mejor y más eficiente y fielmente su trabajo.

**Leal:** dicese de la persona que guarda fidelidad a personas o cosas, y es incapaz de cometer cualquier traición o engaño.

**Lealtad:** calidad de leal o fiel.

**Líder:** persona que, en un determinado momento y lugar, a través de su conducta modifica, dirige o controla las actitudes y comportamientos de otras personas, a las que se denomina seguidores.

**Modelo:** representación real de la manera en que funciona un sistema con todas las partes que lo conforman. También puede ser definido como un sistema de principios o hipótesis que se postula para explicar las relaciones entre los datos.

**Modelo Conceptual:** representación que intenta describir de forma abstracta y figurada las condiciones de funcionamiento real de un proceso.

**Motivación:** voluntad de hacer algo condicionado por la habilidad necesaria para realizar la actividad y satisfacer alguna necesidad del individuo.

**Niveles de Autoridad:** puntos o estratos en la jerarquía de la organización.

**Oportunidad:** tendencias, económicas sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que podría beneficiar a una organización en un momento determinado.

**Objetivo:** meta o cualquier otra cosa específica que se desee alcanzar.

**Organización:** cualquier sistema estructurado de reglas y relaciones funcionales diseñado para llevar a cabo las políticas empresariales o, más precisamente, los programas que tales políticas inspiran.

**Organización formal:** estructura diseñada para conseguir las metas y los objetivos de una organización.

**Organización informal:** Red de comunicación y modelos de interacción de trabajadores, supervisores, grupos o grupos informales, bastante complicada y nebulosa, dentro de la estructura formal de la organización.

**Staff:** voz inglesa. Conjunto de empleados que asesoran y colaboran con los directivos y otros empleados, pero que no están directamente implicados en la producción del bien o servicio final.



## **CAPITULO III**

### *MARCO METODOLÓGICO*

#### **3.1 Consideraciones Generales**

El Marco Metodológico permite al investigador describir de una manera detallada y concisa las actividades que se realizarán para alcanzar los objetivos generales y específicos de una investigación.

Según Ballestrini (1997), afirma que la metodología representa la manera de organizar el proceso investigación, de controlar sus resultados y de presentar posibles soluciones a un problema que conlleva la toma de decisiones. Es el análisis y la parte crítica de los métodos de investigación. Es decir debe considerarse como el estudio del método que ofrece una mejor comprensión de ciertos caminos que ha probado su utilidad en la práctica de la investigación, con objeto de evitar los obstáculos que obstaculicen el trabajo científico.

Cabe agregar que la metodología es el requisito básico para manejar y comprender los procedimientos teóricos y empíricos de las ciencias. Dicho requisito (metodología) indica el camino más adecuado para la explicación de principios lógicos de carácter general, que puedan aplicarse a los principios específicos de la investigación.

En toda organización es de fundamental importancia que los hechos y relaciones que establecen los resultados o los nuevos conocimientos tengan un grado de máxima exactitud y confiabilidad, por esta razón se presenta un procedimiento ordenado que se sigue para establecer lo significativo de los hechos y fenómenos hacia los cuales esté encaminado el interés del investigador.

Para lograr esto, es necesario determinar el marco metodológico en todo trabajo de investigación, el cual Ballestrini (1997), lo define como:

“La instancia metodológica que alude al conjunto de reglas, registros y protocolo con los cuales una teoría y un método calculan las magnitudes de lo real. Esto constituye la

médula del plan, se refiere a la descripción de las unidades de análisis, o de investigación”. (p. 28).

### **3.2 Modalidad de la Investigación**

Todo diseño de investigación se fundamenta en proporcionar un “modelo de verificación que permita constatar hechos con las teorías, y su forma es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo”. (Sabino, 1992, p. 88)

El tipo de estudio según el nivel se ubicó en la investigación documental, según el Manual de la UPEL (2004):

“Se entiende por Investigación Documental, el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y, en general, en el pensamiento del autor.” (p. 15)

De acuerdo a su diseño, la investigación es documental bibliográfica, ya que toda la información fue recolectada de textos, trabajos especializados sobre el tema y consultas en Internet. Bravo, (1997), define la investigación documental:

“Como una variante de la investigación científica, cuyo objetivo fundamental es el análisis de diferentes fenómenos (de orden históricos, psicológicos y sociológicos), de la realidad a través de la indagación exhaustiva, sistemática y rigurosa, utilizando técnicas gerenciales muy precisas, de la documentación existente en los procesos organizacionales, que directa o indirectamente aporten la información atinente al fenómeno que estudiamos.” (p. 17).

Todo trabajo de investigación tiene como punto de partida la búsqueda de los datos con base en los cuales se estructura todo el trabajo. Respecto de la investigación documental, el punto de partida es siempre bibliográfico. La consulta de las fuentes remitirá a bibliotecas, autores y obras que traten sobre el tema objeto de estudio. (Hochman, 1986.).

Así mismo, Balestrini, (1998) afirma que:

“Estos diseños, permiten establecer una interacción entre los objetivos y la realidad, en su situación natural; profundizar en la comprensión de los

hallazgos encontrados con la aplicación de los instrumentos; y proporcionarle al investigador una lectura de la realidad objeto de estudio más rica en cuanto a conocimiento de la misma.” (p. 119).

### **3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Según Tamayo y Tamayo (1986), define:

“Las técnicas de recolección de datos son la parte operativa del diseño investigativo. Hace relación al procedimiento, condiciones y lugar de la recolección de datos. Es importante considerar los métodos de recolección de datos y calidad de información obtenida, de ello dependerá que los datos sean precisos y obtener así resultados útiles y aplicables”. (p.98)

Las técnicas a utilizar en la presente investigación, para la recolección de datos, se fundamenta en la observación directa, fuentes bibliográficas. Según los autores Zorrilla y Torres (1992), señalan que la observación directa: “...radica en que los hechos son percibidos directamente sin ninguna clase de intermediación, colocándose ante la situación estudiada tal como ésta se da naturalmente”. (p.73)

La adecuada determinación de los instrumentos de recolección de datos, sintetiza en sí toda la labor previa de investigación, resume los aportes del marco teórico, de allí su importancia.

Entre las fichas bibliográficas y otras herramientas que sirvieron de ayuda para recolectar la información, se pueden nombrar: reportes, listados, artículos de prensa, manuales, informes y demás documentos, así como otros materiales impresos concernientes a la investigación.

**Por otra parte, la validez de los instrumentos de recolección de información, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que se pretende medir.**

### **3.4 Procedimiento**

Según lo expresado en el Manual de la Universidad Santa María, USM (2001), “el procedimiento debe describir brevemente las etapas y/o fases que se cumplieron para la realización del presente trabajo especial de grado. Además debe identificar y definir los métodos y técnicas aplicadas.” (p. 45)

“El procedimiento de recolección de datos puede definirse como la descripción del proceso que se seguirá en la recolección de los datos, así como el resto de las etapas de estudio”, (Hochman y Otros, 1986, p.205)

Para sustentar la información teórica, que se presenta en este estudio, se utilizaron las siguientes fuentes: consultas a través de la superautopista de la información (Internet), citas bibliográficas, y libros especializados en el área de la inteligencia emocional, entre otros.

Para la realización de esta investigación se consultarán, además de las fuentes relacionadas con el estudio que se presenta, material relacionado con metodología para conocer y entender el conjunto de procedimientos que involucra la investigación documental y descriptiva, relacionados con: las técnicas de fichaje y subrayado, las técnicas para introducir citas al texto del trabajo, las técnicas de presentación del índice bibliográfico, el índice de contenido, los índices de cuadros e ilustraciones, las técnicas gráficas.

Además se asistió a las clases de metodología realizadas por la asignatura de Seminario y de Trabajo de Grado de la Universidad Alejandro de Humboldt.

Por otro lado, la consulta de las diversas fuentes relacionadas con el tema de estudio remitió a bibliotecas y librerías, donde se revisó y seleccionó el material mas adecuado para la investigación.

Entre las bibliotecas visitadas se encuentran las bibliotecas de la Universidad Católica Andrés Bello, la Universidad Metropolitana, y la Biblioteca de la Universidad Alejandro de Humboldt.

A partir de allí, se comenzó de manera sistemática la revisión a fondo de cada una de las fuentes seleccionadas. Para ello se debió realizar una lectura general de los textos o capítulos, primero, procurando captar el contenido e ideas principales, luego leyendo en detalle, para extraer hechos que fueron útiles en la investigación, hasta llegar a un nivel de detalle más pequeño, tomando textos e ideas principales que fueron útiles, para ello se utilizó la técnica del subrayado, en la mayoría de los casos y la técnica del fichaje.

### **3.6 Sistema de Variables**

### 3.6.1 Definición conceptual

De acuerdo a lo expresado por Arias, (1997), una variable es una cualidad susceptible de sufrir cambios. Un sistema de variables consiste, por lo tanto en una serie de características por estudiar, definida de manera operacional, es decir en función de sus indicadores o unidades de medida.

Según el manual de normas para la elaboración, presentación y evaluación de los trabajos especiales de grado de la Universidad Santa María (2001), en los trabajos de investigación las variables constituyen el centro del estudio y se presentan incorporados en los objetivos específicos, correspondiendo al investigador identificarlas y de ser necesario clasificarlas, según sea la relación que guarden entre sí.

Una vez identificadas las variables, cada una de ellas deben ser definidas conceptualmente. La definición conceptual es la expresión del significado que en este caso deberá atribuir el investigador durante el trabajo especial de grado.

A continuación, se muestra el Cuadro 1, en el cual se desarrolla el sistema de variables según su nivel conceptual, correspondiéndose con el significado según el propósito general de la investigación.

#### Cuadro 1

##### Identificación y Definición de las Variables

<b>Objetivo Específico</b>	Variable	<b>Definición Conceptual</b>
Establecer el marco conceptual de los factores que están involucrados dentro del proceso de la Inteligencia Emocional.	Marco conceptual de los factores que están involucrados dentro del proceso de la Inteligencia Emocional.	El Marco Conceptual viene a ser la revisión bibliográfica que si bien no presenta un estudio exhaustivo de los elementos que conforman, se organiza la información tomando en cuenta los aspectos que se involucran el tema objeto de estudio.
Considerar los enfoques de los diversos investigadores, a fin	Enfoques de los diversos investigadores, a fin de visualizar cuales	El enfocar, consiste en dirigir la atención o el interés hacia un asunto o problema

de visualizar cuales son los métodos más adecuados dentro del área de la Inteligencia Emocional a implementarse dentro de las empresas.	son los métodos más adecuados dentro del área de la Inteligencia Emocional a implementarse dentro de las empresas.	desde cierto punto de vista.
Establecer en cuáles áreas la Inteligencia Emocional ofrece un mejor grado de desempeño dentro de las empresas.	Áreas de la Inteligencia Emocional que ofrecen un mejor grado de desempeño dentro de las empresas.	Dícese de aquellos espacios delimitados por ciertas características propias.
Valorar cuales son las grandes ventajas que la implementación de la Inteligencia Emocional puede traer consigo para la organización.	Ventajas que la implementación de la Inteligencia Emocional puede traer consigo para la organización.	Superioridad de una persona, proceso o cosa respecto a otra.

Fuente: Elaborado por el autor (2005)

### 3.6.2 Definición operacional

Según Arias (1997), la definición operacional de la variable representa el desglosamiento de la misma en aspectos cada vez más sencillos que permiten la máxima aproximación para poder medirla, estos aspectos se agrupan bajo las denominaciones de dimensiones, indicadores y de ser necesario subindicadores.

Las dimensiones representan el área o las áreas del conocimiento que integran la variable y de la cual se desprenden los indicadores.

Los indicadores son los aspectos que se sustraen de la dimensión, los cuales van a ser objeto de análisis en la investigación. Si al llegar a este nivel, los indicadores aún lucen complejos, es necesario simplificarlos en subindicadores.

El desglosamiento de cada variable hasta indicadores o subindicadores permite abordarla a través del estudio de una manera profunda, pues el énfasis de la labor del investigador ha de estar centrado en la caracterización de cada unidad.

La operacionalización de cada variable será desarrollada en el marco teórico, según los objetivos específicos y el fundamento teórico de los autores que respalden su conceptualización, para confrontar dichas bases teóricas y que se exprese el punto de vista del investigador para dar respuestas a las interrogantes de la investigación, señaladas en el trabajo especial de grado.

Este tipo de estudio que representa una investigación documental y descriptiva, la Operacionalización de las variables se debe presentar en una matriz como la señalada en el Cuadro 2.

## Cuadro 2

### Operacionalización de las Variables

<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>
El marco conceptual de los factores que están involucrados dentro del proceso de la Inteligencia Emocional.	-Socio psicológico	-Social -Psicológico -Organizacional
Los enfoques de los diversos investigadores, a fin de visualizar cuales son los métodos más adecuados dentro del área de la Inteligencia Emocional a implementarse dentro de las empresas.	-Estructura interna organizacional	-Estrategia en el ámbito funcional -Estrategia en el ámbito corporativo
Las áreas de la Inteligencia Emocional que	-Motivación -Habilidades	-Eficacia -Finanzas

ofrecen un mejor grado de desempeño dentro de las empresas.	-Administración	-Percepción del rol
Las ventajas que la implementación de la Inteligencia Emocional puede traer consigo para la organización.	-Productividad -Rentabilidad	-Desempeño productivo  -Producción  -Incremento de los beneficios

Fuente: Elaborado por el autor (2005)

## **CAPITULO IV**

### *CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES*

#### **4.1 Conclusiones**

**El propósito de esta investigación está dirigido a determinar cuál es la importancia que reviste la inteligencia emocional para el buen funcionamiento de las empresas.**

**La investigación documental realizada permitió observar la necesidad que tienen las organizaciones hoy en día, ya que actualmente muchas de ellas están invirtiendo mucho dinero en formar a sus trabajadores**



**en Inteligencia Emocional. Y esto es así porque se han dado cuenta de que la clave del éxito, la clave de las ventas, de los negocios, de los mercados, está asociado al grado en el que los trabajadores de una empresa conozcan y controlen sus emociones y sepan reconocer los sentimientos de los clientes.**

Es imposible que el individuo se desligue de sus emociones, por lo cual se hace conveniente crear conciencia acerca el rol que cumplen en el diario vivir. Este "crear conciencia" no debe limitarse sólo a aceptarlas, sino que se puede sacar partido de ello y diseñar métodos para aprovechar dichas emociones en el ámbito tanto personal como laboral.

Esto cobra especial importancia, ya que las emociones se pueden considerar, desde cierto punto de vista, incluso como parte del alma, de la psique del ser humano, y así, la comprensión de ésta conlleva a una comprensión de una parte de la esencia del individuo.

En la actualidad ha surgido una gran cantidad de información con respecto al rol que juegan las emociones en el diario vivir, y es así como surge el concepto de Inteligencia Emocional para graficar lo esencial que resultan ser. Hasta hace poco se valoraba a las personas en general por su coeficiente intelectual, pero desde hace un tiempo la Inteligencia Emocional se ha insertado en los diferentes aspectos de la vida diaria, como por ejemplo su influencia en las organizaciones.

Al analizar recientes investigaciones y publicaciones hechas por expertos en la materia se ha podido analizar que además de ser de gran importancia en estos tiempos tan acelerados y tecnificados, las emociones son componentes del ser humano que permiten sentir que la persona esta viva, ya que resulta completamente imposible el imaginarse por un instante como sería la vida diaria si no se tuviesen emociones, la personalidad no tendría sentido, y los individuos serían seres vacíos.

Así mismo, los diferentes autores consultados concuerdan al afirmar que sí es posible aplicar con éxito la Inteligencia Emocional a la dirección de personas en las empresas, aún en momentos y situaciones difíciles y comprometidas. Esto solamente se puede dar sí directivos y empleados

mantienen un verdadero empeño en profundizar y sobresalir en el cuidado de las causas de la inestabilidad laboral, la capacidad del personal directivo de recuperar a los empleados que no rinden y el potencial del empleado de llevar una vida satisfactoria. También, si una empresa concluye que el despido de un empleado es inevitable, es estrictamente necesario medir adecuadamente antes cuál ha de ser la resonancia del despido dentro de la organización.

Indudablemente cada organización es una realidad 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. También no todo se resume en el uso de algún Manual para solventar los problemas que se presentan diariamente, sino que algunas veces resulta más útil la implementación del sentido común, el cual en la mayoría de los casos puede dar mejores resultados.

La correcta aplicación de la Inteligencia Emocional dentro de las empresas, permitirá desarrollar a sus empleados, a fin de que tengan una mayor certidumbre con respecto a sus sentimientos, sus mejores guías para su vida y que puedan tener una noción mucho más segura de lo que sienten realmente con respecto a las decisiones personales que debe tomar.

## **4.2 Recomendaciones**

Es importante resaltar que las empresas para emprender la utilización de la Inteligencia Emocional, deben recordar lo señalado por Séneca, (citado en Alcaraz, 1994): "Ningún viento es favorable para quien no conoce el puerto al que quiere arribar", (p. 6). Con relación a lo señalado por el citado autor se debe considerar inicialmente el establecimiento de la misión y la visión claras antes de emprender cualquier acción tendiente a una respuesta esperada.

Una de las recomendaciones más importantes, lo representa el hecho de que 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 laboral, ya que se puede llegar a desarrollar dos habilidades importantes para que los empleados sean productivos; esto es la capacidad de conformar equipos de trabajo y la capacidad de adaptación frente a los cambios.

Así mismo, la utilización de los preceptos establecidos por la Inteligencia Emocional permitirá que se afiance la estructura organizativa existente mediante el desarrollo de nuevos valores y de habilidades innatas en los empleados. Para esto, se tiene la posibilidad de elección de diversos mecanismos y procedimientos, los cuales varían dependiendo del problema al cual se le desee encontrar solución.

También cabe señalar que la Inteligencia Emocional no es solamente aplicable ante la presencia de algún problema, sino que muy por el contrario su frecuente utilización se verá reflejada en mejores resultados dentro de la empresa. El afianzamiento de la auto motivación permitirá que los empleados sean más productivos y eficaces en cualquier labor que vayan a emprender.

Es importante resaltar que hoy más que nunca se hace imprescindible la adopción de nuevas herramientas, que permitan obtener una máxima ventaja competitiva en el mercado de los negocios, lo cual se basa en el aumento del rendimiento y la reducción de incidentes que se puedan presentar en el ámbito empresarial.

#### *BIBLIOGRAFÍA*

Arias, F. (1997). **El Proyecto de Investigación: Guía para su Elaboración.** Caracas: Episteme.

Balestrini, Mirian (1998). **¿Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación?**, Caracas, Editorial BL Consultores.

Ballestrini, M. (1998). **¿Cómo se Elabora un Proyecto de Investigación?**. (Primera Edición) Venezuela: Editorial Consultores Asociados BL.

Bentley, L. (1993). **Capacitación Empresarial**, Serie Mc Graw-Hill de Management. Colombia. Mc Graw-Hill.

Bravo, L., Méndez P., y Ramírez T. (1987). **La Investigación Documental y Bibliográfica**. Caracas: Panapo.

Cooper, Robert y Aywan, Sawaf (1998), **La Inteligencia Emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones**, Colombia., Editorial Norma.

Covey, Stephen (1997). **El liderazgo centrado en principios**. Barcelona., Ediciones Paidós Ibérica S.A. y Ediciones Paidós SAICF, (cuarta reimpresión de la primera edición)

Del Rosario, Zuleyma y Peñalosa, Santalla (2003), **Guía para la elaboración formal de reportes de investigación**, Venezuela, Publicaciones UCAB.

Dezerega, V, (1999), **Revista Calidad Empresarial**, tema de Innovación, Productividad y Competitividad. N° 7-10. Venezuela.

Dyer, William G. (1988), **Formación de equipos**. EUA., Addison Wesley Iberoamericana.

**Fisher, Roger (2002)** Sí, de acuerdo (como negociar sin ceder), **Colombia. Editorial Norma**.

Gan, F y Mercedes, P (2000), **Técnicas de estudio e inteligencia emocional**. España. Ediciones Apóstrofe.

Goleman, Daniel (1997) **La salud emocional. Barcelona**, Buenos Aires., Editorial Kairós S.A., primera edición

Goleman, Daniel (1998), **La Inteligencia Emocional**, Colombia, Javier Vergara Editores.

Goleman, Daniel (1998). **La inteligencia emocional en la empresa.** Buenos Aires, Javier Vergara Editor S.A., primera edición.

Granell, E., y Parra M. (1994). **Formación de Recursos Humanos.** Documento de base, N°. 25. Proyecto Venezuela Competitiva. Caracas: Ediciones IESA.

Gretz, K, y Drozdeck, (1994). **Aproveche la creatividad de sus empleados.** México, Mc Graw-Hill.

Heider, J. (2000). **Tecnología y el Arte del Liderazgo. Un enfoque para las Organizaciones Excelente.** Caracas HS Asesores.

Hochman, H. y Montero M. (1986). **Investigación Documental, Técnicas y Procedimientos.** (Primera Edición) Venezuela: Editorial Panapo.

Koontz, H y Weihrich, H (1996) **Administración, una perspectiva global.** México, Editorial McGraw-Hill. Décima Edición.

Kopelman, R. (1988). **Administración de la Productividad en las Organizaciones: Perspectiva práctica orientada hacia las personas.** México, Editorial Mc Graw-Hill,

Martineaud, Sophie (1999). **El Test de Inteligencia Emocional,** México, Martínez Roca Editorial.

Robbins, S. (1995). **Administración. Teoría y Practica.** México, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. (6ta. Edición).

Ryback, David (1998). **EQ Trabaje con su inteligencia emocional. Los factores emocionales al servicio de la gestión empresarial y el liderazgo efectivo.** Madrid. Editorial EDAF S.A., primera edición.

Sabino, Carlos. **El Proceso de la Investigación.** Editorial Panaco. Caracas, Venezuela.1.986.

Schein, Edgar (1992), **Psicología de la organización,** Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México.

Shapiro, Laurance (1998), **La Inteligencia Emocional en los niños**, Colombia, Javier Vergara Editores.

Shapiro, Lawrence E (1998). **La inteligencia emocional de los niños**. México, Javier Vergara Editor.

Tamayo y Tamayo, M (1986). **Metodología de la Investigación**. Caracas, Programa de Asignatura. (Compilación): UCAB.

UPEL (2004). **Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales**. Caracas, FEDEUPEL. 3era. edición.

USM. (2000). **Manual de Normas para la Elaboración, Presentación y Evaluación de Trabajos Especiales de Grado**. Caracas. Universidad Santa María.

VALLS ROIG, Antonio (1999) **Inteligencia emocional en la empresa**. Barcelona. Ediciones Gestión 2000 S.A., primera edición.

Zorrilla, A. y Torres, M. (1992). **La Investigación Documental**. Caracas, UCAB.

#### *Bibliografía en línea*

Emocionol, **¿Interatrividad ó Inteligencia Emocional?**, Disponible: <http://www.emocionol.com/index.htm> (Consulta: 2005, Marzo 21)

Degerencia, **Motivación y comportamientos en la organización**, Disponible: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=513> (Consulta: 2005, Marzo 21)

Valera G, Gilda I. **Las Emociones**, [www.monografias.com](http://www.monografias.com) (Consulta: 2005, Enero 30)

Psicoactiva, [www.psicoactiva.com](http://www.psicoactiva.com) (Consulta: 2005, Enero 12)

Díaz, E. (1998). Resumen inteligencia emocional. Disponible en: <http://www.lafacu.com/apuntes/psicologia/inte%5Femo/default.htm> (Consulta: 2005, Junio 07)

