



**UNIVERSIDAD DEL
AZUAY**

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

**FACULTAD DE FILOSOFIA LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACION**

ESCUELA DE PSICOLOGIA LABORAL

**“Diagnostico de Inteligencia Emocional en las jefaturas intermedias
de Impocom- Jaher-Cuenca. Año 2006”**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Psicólogo

Laboral y Organizacional

Autora:

Yadira Jhoanna Quizhpe

Directora:

Mstr. Cristina Crespo

Cuenca – Ecuador

2006

DEDICATORIA

Este trabajo investigativo va con mucho cariño dedicado a los 3 pilares que conforman mi vida.

Mami y Papi, muchas gracias por todo lo que hacen día a día por mi, les quiero mucho y admiro mucho su valentía para enfrentar los problemas.

Steven, eres lo más lindo que tengo, te agradezco mucho el que existas y siempre que tenga vida contaras conmigo: tu tía.

A mis hermanas y demás familia, que nunca se cansan de apoyarme y ayudarme en todo lo que emprendo.

AGRADECIMIENTO

En primer instancia agradezco a Dios por haberme ayudado a culminar está y muchas metas mas propuestas en todo el transcurso de mi vida.

Agradezco de forma muy cariñosa a mi hermana Lorena, quien con mucha dedicación supo apoyarme hasta el final de mi carrera.

También va mi agradecimiento a todos mis profesores que con mucha paciencia han sabido dirigirme para llegar hasta ahora, en forma especial a mi directora de tesis Cristina Crespo, quien me ayudo en la conclusión de este trabajo.

A la Universidad del Azuay, por haber sido en todo este tiempo como mi segunda casa, y que me abrió las puertas para adquirir todos los conocimientos con los que hoy cuento.

Y por ultimo a todos mis amigos y compañeros que siempre me estuvieron

Índice de Contenidos

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de Contenidos.....	iv
Abstract.....	v
Introducción.....	1,2
Capítulo 1	
Concepto errados de Inteligencia.....	3
Diferencia entre Inteligencia y Cociente Intelectual.....	4
Tipos de inteligencias:.....	5,6
Concepto de emociones:.....	7
Tipos de emociones.....	7,8,9
Concepto de Inteligencia emocional.....	9
Competencias emocionales.....	10,11
Principios de la inteligencia emocional.....	11,12
Concepto de empatía.....	12
Bases de la empatía.....	13
Diferencia entre jefes y líderes.....	13
Que es liderazgo.....	13
Importancia del liderazgo.....	14
Función del líder.....	14
Estilos de liderazgos.....	14, 15
Tipos de liderazgo.....	15, 16
Liderazgo y cambio en las organizaciones.....	16,17
El valor de la Inteligencia emocional en el liderazgo.....	17
Los pilares de la Inteligencia emocional en la empresa.....	17, 18
¿Que es el CTI?.....	18
Fundamentos del CTI.....	18, 19

Capítulo 2

Informes individuales.....	20, 40
Planes de desarrollo individuales.....	41, 50
Conclusiones.....	51
Recomendaciones.....	52

Referencias

Bibliografía.....	53
-------------------	----

Anexos

- Validaciones
- Aplicación de cuestionarios individuales del test C T I
- Diagnósticos individuales del test CTI
- Aplicaciones de los cuestionarios individuales de empatía
- Formato de la entrevista para medir empatía
- Manual de Inteligencia Emocional
- Diseño

Resumen

Este trabajo investigativo trata sobre la inteligencia emocional y su influencia sobre el liderazgo al momento de dirigir una empresa.

El objetivo principal de este fue el diagnosticar inteligencia emocional del personal de recursos humanos como el de las jefaturas intermedias de Impocom-Jaher, para el cumplimiento de esto se utilizó el test CTI, una entrevista estructurada y por último un cuestionario para medir empatía

Para la elaboración teórica me basé en varias teorías como de Ricardo Albarracín, Jorge Handabaka, etc; pero la contribución más importante fue la de Daniel Goleman, este autor da de manera global y completa el concepto de inteligencia emocional,

Abstract

This work investigation treats on emotional intelligence and its influence on the leadership at the time of directing a company.

The primary target was to diagnose an emotional intelligence of the personnel of human resources like the one of the intermediate headquarters of Impocom-Jaher. The fulfillment of this study we used the CTI test, a structured interview and a questionnaire to measure empathy.

The theoretical elaboration was based on several theories like the ones from Ricardo Albarracín, Jorge Handabaka, etc; but the most important contribution was from Daniel Goleman; this author gives a complete and global view of the concept of emotional intelligence.

INTRODUCCION

El siguiente trabajo investigativo trata sobre la influencia que ejerce la inteligencia emocional sobre el liderazgo en una empresa.

En el primer capítulo encontraremos conceptos claros, diferencias, relaciones, influencias sobre la inteligencia emocional y el liderazgo, el esclarecer todo esto nos ayudará a mejorar y descubrir nuestras propias capacidades y habilidades con relación a estas.

Las razones que me motivaron a la elección de este tema fue que me parece que la inteligencia emocional es un tema muy importante hoy en día,.

El ser jefe es muy fácil en una organización lo difícil es ser un buen líder, para llegar a esto se necesita tener inteligencia emocional, el compartir y entender lo que sienten los demás de forma racional es muy bueno, en la actualidad ya no se buscan personas que sean jefes si no persona que sean buenos lideres, ya que estos logran empoderar a las personas de forma conciente con la organización.

Para el desarrollo de este trabajo me base en muchos libros y varias teorías, pero el más importante fue el Daniel Goleman, este autor expone de una manera muy interesante la importancia de la inteligencia emocional y sus respectivas competencias emocionales.

El objetivo general para la ejecución de este trabajo es el "Diagnosticar Inteligencia Emocional en los jefes de Impocom Jaher. Cuenca 2006" y los objetivos específicos de este son:

- Aplicar el test CTI A 10 jefes intermedios.
- Aplicar entrevistas a los 10 jefes, y posteriormente entregar un diagnóstico individual a cada uno con su respectivo feed back.
- Elaborar plan de desarrollo de inteligencia emocional con cada una de las personas entrevistadas con base a recomendaciones.
- Realizar un manual sobre Inteligencia Emocional dirigida a la empresa.

En el segundo capítulo en forma general se llevó a la práctica todo lo anterior del capítulo uno, gracias al apoyo de Comercial Jaher se llevo a cabo la aplicación de todo.

Los métodos que se utilizaron para la realización de este trabajo monográfico fueron el test C T I que es un inventario de pensamiento constructivo su autor es Seymour Epstein, se utilizó también un cuestionario estructurado para medir empatía al igual se hizo un formato de una entrevista estructurada para medir igualmente empatía.

MARCO TEORICO

En este trabajo investigativo hablaremos sobre la importancia que tiene la inteligencia emocional con relación al liderazgo.

Para empezar daremos varios conceptos erróneos de lo que se piensa a veces que es Inteligencia Emocional.

1.0 Introducción al concepto de Inteligencia Emocional.

Como afirma Goleman en libro (1998) a veces la gente confunde la inteligencia emocional con simpatía, los dos conceptos son totalmente diferentes el hecho de ser simpático no quiere decir que esa persona tiene una alta inteligencia emocional.

También se suele decir que alguien tiene inteligencia emocional cuando dice todo lo que siente en alguna situación, lo cual no es verdad, ya que la inteligencia emocional está relacionada con saber expresar correctamente lo sentimos.

Tampoco el género define tener o no inteligencia emocional, ser hombre o mujer no es una medida exacta para la Inteligencia Emocional.

El hecho de que se diga que las mujeres son más sensibles o emocionales que los hombres no quiere decir que la inteligencia emocional es exclusiva en el género femenino.

Hay mujeres que tienen poca Inteligencia Emocional y en contraste hay hombres que tienen altos grados de inteligencia emocional y tienen mayor conciencia de sus emociones.

Otra definición equivocada es que la inteligencia emocional se puede heredar, eso resulta inconcebible, pues la inteligencia emocional no depende o es atribuible únicamente a un solo factor.

Para concluir, la inteligencia emocional no depende de genes, género o de cualidades, por el contrario la inteligencia emocional se adquiere o desarrolla con el transcurso de los años y la gente mejora cada vez más esta aptitud a medida que adquiere destreza para manejar sus propias emociones e impulsos, se afina su habilidad empática y social, si buscamos la palabra correcta para definir inteligencia emocional llegaríamos a una sola que es la “*madurez*” (Goleman 1998)

Como se habló anteriormente, se creía que la inteligencia emocional dependía del Coeficiente Intelectual (C.I), lo cual no es así, el Coeficiente Intelectual es la expresión del nivel de habilidad estandarizada que muestra un individuo en cierto momento.

El C.I en su mayoría se puede desarrollar durante la infancia, el hecho que una persona tenga un C. I. alto no quiere decir que esta misma persona tenga altos niveles de Inteligencia Emocional, esto no siempre es una regla.

A diferencia del C. I. la inteligencia emocional no tiene una medida exacta para detectarla o ubicarla, el Coeficiente intelectual como ya se sabe se puede identificar o evaluar mediante tests o pruebas, tener un nivel elevado de C. I. no es pronóstico de éxito en la vida de la persona.

La inteligencia emocional y C. I. no son conceptos opuestos si no distintos, todos mezclamos intelecto y agudeza emocional. (Goleman 1995), una persona con un elevado C. I. tiene una característica muy particular, tiene una amplia variedad de intereses y habilidades intelectuales, es ambicioso y productivo, previsible y obstinado y no se preocupa por si mismo, también tiene una tendencia a ser crítico y condescendiente, terco y sobretodo emocionalmente frío.

Al contrario, las personas que tienen Inteligencia Emocional elevada son aquellas que son alegres, no complicadas, socialmente equilibradas y sociables, este tipo de personas no son muy meticulosas. Gracias a esto, estas personas tienen un alto grado de compromiso con las personas o las

causas, asumen responsabilidades, son solidarios, empáticas y principalmente son cuidadosas de sus relaciones.

La vida emocional de estas personas es rica y apropiada, se sienten cómodas con ellos mismos, con los demás, con los que viven día tras día. (Goleman 1995)

Con el transcurso del tiempo se ha descubierto que no existe un solo tipo de inteligencia como se creía anteriormente, el concepto de inteligencias múltiples nos da una visión alternativa que engloba diferentes habilidades de los individuos evitando encajonarlos en una sola y sobre todo que dependa de un solo factor.

Este nuevo enfoque nos muestra que el individuo tiene diferentes estilos, fortalezas y limitaciones y por lo cual es absurdo decir que una persona es inteligente tomando en cuenta un solo factor.

Según Goleman (1998) el pionero en darnos este nuevo enfoque fue Gardner, él propone que el ser humano tiene siete clases de inteligencias que son:

- **La inteligencia Lingüística:** Es la capacidad de poner en palabras nuestros sentimientos y pensamientos esta habilidad es desarrollada comúnmente por los poetas.
- **La inteligencia Lógico- matemática:** Es la habilidad del razonamiento matemático, relaciones numéricas. Es decir es el Razonamiento inductivo y Capacidad de análisis.
- **La inteligencia Espacial:** Es la habilidad de percibir el mundo espacial, en otras palabras es la capacidad para la formación de imágenes; esta habilidad la tienen desarrollada mayormente los pintores, escultores, arquitectos, diseñadores, etc.

- **La inteligencia Musical:** Es la sensibilidad que tienen algunas personas a la melodía, música, ritmo y tono. Es el razonamiento a través de los sonidos
- **La inteligencia Kinestésica - corporal.** Es la capacidad que tiene la persona para el ejercicio muscular, esta capacidad se manifiesta mayormente en los atletas, bailarines
- **La inteligencia Interpersonal:** Esta capacidad tiene mucho que ver con la empatía, es decir la habilidad de entender a otros individuos, es la sensibilidad que tiene la persona de percibir las emociones de los otros. Esta inteligencia está basada en la capacidad de darse cuenta y poder diferenciar entre los individuos y sus estados de ánimo, intenciones, motivaciones y temperamentos. (Daniel Gil 2000)
En resumen esta inteligencia está estrechamente relacionada con el razonamiento empático, capacidad de interrelación y sobre todo con la extroversión.
- **La inteligencia Intrapersonal.** Al contrario de la anterior esta tiene mucho que ver con el reconocimiento de sí mismo, es otras palabras es el acceso a la vida emocional propia como medio de entendimiento propio y por medio de ese conocimiento entender al resto. Está relacionada con la conciencia, habilidad de concienciar lo que necesito y lo que realmente deseo. (Daniel Gil 2000)
En otras palabras es el razonamiento reflexivo y capacidad de auto-análisis e Introversión.

Como vimos, es muy difícil decir si alguien es o no inteligente, hay personas que son hábiles para la música, otras para la matemática y así en forma indistinta, el hecho de no contar con una habilidad o no tenerla desarrollarla no es indicador fiable de la inteligencia.

Además las personas no solo nacen con un nivel alto de inteligencia si no también tiene mucho que ver el lugar donde se desarrolla para hacer que la inteligencia no se atrofie si no que con el paso del tiempo se desarrolle aún más.

Una vez que se ha explicado ampliamente conceptos relacionados con la inteligencia, ahora hablaremos sobre las emociones y su importancia en la vida de las personas.

2.0 Emoción: Según Albarracín (2000 la emoción es un conjunto de sensaciones internas ya sean agradables o desagradables que se producen en el ser humano debido alguna situación"

El término emoción se utiliza para referirnos a un sentimiento o pensamiento característico a estados psicológicos y biológicos, es decir a tendencias a actuar.

(Goleman 1995)

A continuación se detallarán los tipos de emociones más comunes que se dan en las personas con su respectiva manifestación en el organismo.

- **2.1 Ira:** Furia, resentimiento y coraje; cuando va al extremo puede ser apasionante de violencia y odios patológicos.

Manifestación: Sangre fluye a las manos. Garantiza que podrá cumplir cualquier acción vigorosa.

- **2.2 Temor:** Nerviosismo, preocupación e inquietud, en casos extremos puede causar fobias patológicas.

Manifestación: Sangre va a los músculos esqueléticos. Estado de alerta hacia amenaza cercana.

- **2.3 Felicidad:** Placer, alegría, alivio, contento, cuando es muy fuerte esta emoción puede causar euforias.

Manifestaciones: El organismo está mejor preparado para realizar cualquier tarea.

- **2.4 Amor:** Aceptación, simpatía, confianza, amabilidad.

Manifestación: Opuesto fisiológico de “lucha o huye”. Calma y satisfacción.

- **2.5 Sorpresa:** Conmoción, asombro, desconcierto.

Manifestación: Ofrece más información ante un suceso inesperado.

- **2.6 Disgusto:** Desprecio, aborrecimiento, aversión, repulsión.

Manifestación: Expresión facial de disgusto es igual en todo el mundo (labio superior torcido y nariz fruncida).

- **2.7 Vergüenza:** Culpabilidad, molestia, remordimiento, humillación.

Manifestación: Sonrojamiento de la cara, baja de presión.

- **2.8 Tristeza:** Se manifiesta a través de la melancolía, pesimismo, pena en casos extremos puede causar depresión grave en las personas.

Manifestación: Adaptación a una pérdida significativa (resignación)

Existen más tipos de emociones que no se han nombrado, debido a que en algunas de ellas son mezclas de las anteriores por ejemplo los celos son una mezcla de la ira con la tristeza y el temor, en el caso de una emoción negativa. (Goleman 1995).

Según Goleman (1995) una de las primeras personas que se preocupó sobre las emociones fue Paúl Ekman, de la Universidad de California de San Francisco, en donde él dice que existen cuatro expresiones faciales comunes para todo el mundo e inclusive por los pueblos pre - alfabetizados para expresar sus emociones (ira, temor, tristeza, placer)

Ekman a más de hablar de los estados de ánimos también se refiere al temperamento, definiéndolo como la prontitud para evocar una emoción o

estado de ánimo determinado que hace que la gente sea melancólica, tímida o alegre, y a la vez hace referencia a los trastornos que producen las emociones ,tales como son la depresión, ansiedad, etc.

Las personas atrapadas en sus emociones son incapaces de controlar sus estados de ánimo. Son volubles y poco conscientes de sus sentimientos. La falta de perspectiva las hace sentirse perdidas en cualquier situación inesperada, estas personas piensan que no pueden manejar su vida emocional ni siquiera lo intentan.

Por lo contrario las personas que aceptan resignadamente sus emociones suelen percibir claramente lo que están sintiendo, lo aceptan pasivamente; estas personas pueden manifestar sus emociones de dos maneras que son:

- De buen humor e ignoran cualquier contratiempo.
- Se deprimen y aceptan su realidad como un devenir que les inmoviliza.

Una vez dados los conceptos de Inteligencia y Emociones, podremos ya tener una idea más clara de lo que es Inteligencia Emocional.

3.0 Diferentes conceptos de Inteligencia Emocional

A continuación se darán varios conceptos de inteligencia emocional por diferentes autores para posteriormente quedarnos con el más adecuado.

Para Goleman (1995) la inteligencia emocional es la capacidad de leer, controlar y razonar nuestros sentimientos, impulsos, permanecer, tranquilos y optimistas cuando nos vemos, confrontados a ciertas pruebas, y mantenernos a la escucha del otro.

4.0 Competencias Emocionales

La inteligencia emocional comprende y se desarrolla en cinco competencias Emocionales que son:

- **AUTOCONOCIMIENTO EMOCIONAL**
- **CONTROL EMOCIONAL**
- **AUTOMOTIVACIÓN**
- **RECONOCIMIENTO DE LAS EMOCIONES AJENAS**
- **HABILIDAD PARA LAS RELACIONES INTERPERSONALES**

4.1 Auto Conocimiento Emocional: Reconocer un sentimiento mientras éste se presenta, es la clave de la Inteligencia Emocional. La falta de habilidad para reconocer nuestros propios sentimientos nos deja a merced de nuestras emociones. Las personas con esta habilidad consiguen conducir mejor sus vidas. (Goleman 1995)

4.2 Control Emocional: Es la habilidad de lidiar con los propios sentimientos, adecuándolos a cualquier situación. Las personas que carecen de esta habilidad caen constantemente en estados de inseguridad, mientras que aquellas que poseen un mejor control emocional tienden a recuperarse más rápidamente de los reveses y contratiempos de la vida. (Goleman, 1995)

4.3 Auto motivación: Dirigir las emociones para conseguir un objetivo es esencial para mantenerse en un estado de búsqueda permanente y para mantener la mente creativa para encontrar soluciones. Las personas que tienen esta habilidad tienden a ser más productivas y eficaces, cualquiera que sea su emprendimiento (Goleman, 1995)

4.4 Reconocimiento de las Emociones Ajenas: La empatía es otra habilidad que construye auto conocimiento emocional. Esta habilidad permite a las

personas reconocer las necesidades y los deseos de otros, permitiéndoles relaciones más eficaces

4.5 Habilidad para las Relaciones Interpersonales: El arte de relacionarse es, en gran parte, la habilidad de producir sentimientos en los demás. Esta habilidad es la base en la que se sustenta la popularidad, el liderazgo y la eficiencia interpersonal. Las personas con esta cualidad son más eficientes en todo lo que dice relación con la interacción entre individuos. Son las "estrellas sociales" (Goleman, 1995)

5.0 Los Principios de la Inteligencia Emocional según Goleman (1995) son:

5.1 - Recepción:

Cualquier cosa que incorporemos por cualquiera de nuestros sentidos.

5.2.- 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.

5.3.- Análisis:

Función que incluye el reconocimiento de pautas y el procesamiento de la información.

5.4.- Emisión:

Cualquier forma de comunicación o acto creativo, incluso del pensamiento.

5.5.- Control:

Si enfocamos de buena manera la inteligencia emocional en el trabajo podremos ser muy competitivos en el ámbito que nos desarrollemos o ejerzamos.

Por otro lado encontramos otra definición dada por **Mayer** (2001); para él la Inteligencia Emocional es "un conjunto de capacidades, competencias y habilidades no cognitivas que influyen la habilidad propia de tener éxito al afrontar las demandas y presiones del medio ambiente".

También se define a la **inteligencia emocional** como la "capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos, de manejar bien las emociones en nosotros mismos y en nuestras emociones" (**Handabaka 2004**)

Y por último encontramos que según **R. Albarracín** (2000) inteligencia emocional es la "capacidad para vivir cada día con la ira, la tristeza, el temor y la vergüenza.", llegando así este autor a decir que la inteligencia emocional es un factor importante para alcanzar la plenitud de la vida.

A partir de estos conceptos podemos decir que la inteligencia emocional, es la principal responsable por el éxito o fracaso de las personas ya sea en el campo profesional o personal, es decir, es la que nos permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo, aumentando así nuestras habilidades sociales y posibilidades de desarrollo social.

Personalmente diría que la inteligencia emocional es la capacidad de controlar nuestras emociones y sobre todo del buen manejo de las relaciones interpersonales.

Una vez analizados cada uno de los conceptos dados anteriormente con el que nos manejaremos en este trabajo es el de Goleman (1995) quien considera la inteligencia emocional como la capacidad de leer, controlar y razonar nuestros sentimientos, impulsos, permanecer tranquilos y optimistas cuando nos vemos confrontados a ciertas pruebas, y mantenernos a la escucha del otro.

Al referirnos a la escucha del otro en este concepto pondremos énfasis en la empatía como una capacidad reconocer las emociones en los demás, es estar más adaptado a las claves sociales que indican lo que otros necesitan o quieren, se logra a través de captar los mensajes verbales y los no verbales.

La empatía se basa en cuatro puntos principales que son:

- Escuchar con los ojos para captar emociones.
- Es respetar la emoción escuchada: Hacerse eco de las emociones del otro.
- Es reafirmar las emociones del otro.
- Es desarrollar intimidad y apertura en las relaciones interpersonales.

La empatía es muy importante para desarrollar de una buena manera las relaciones interpersonales ya que mediante esta podemos entender a la otra persona cuando esta cruzando por un problema o situación difícil.

Ahora hablaremos sobre **liderazgo** y la influencia que ejercen dichas personas sobre la empresa y también sobre sus empleados

La mayoría de veces que escuchamos "Líderes", lo primero que se nos viene a la mente es un jefe sentado en una gran oficina, dando órdenes a todo el mundo, pero ahora no es así, el verdadero líder es aquel que sabe llegar a los empleados de modo sutil.

Basándonos en esta concepción a continuación se dará una definición clara sobre que es liderazgo y la importancia de este en la organización.

6.1 Liderazgo: Es un proceso en el que influyen líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr los objetivos y metas de una organización a partir de un cambio (Lussier, Achua 1999)

Al referirnos al seguidor hacemos referencia a alguien que recibe la influencia de un líder y puede ser administrador o subordinado, se consideran buenos seguidores a los que aportan a la organización con ideas nuevas.

Un buen líder enseña habilidades de liderazgo a su personal, es aquel que tiene una idea clara de conferir el poder y reconocimiento a los administradores.

6.1 IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO

Según los autores Lussier, Achua (1999) El liderazgo y la motivación son la clave principal para formar directores y gerentes competentes.

El saber manejarse bien como líder es de vital importancia para el crecimiento de la organización, siendo así el liderazgo la llave del recurso intangible clave que afincara ventajas competitivas.

El liderazgo también es importante para conservar a los empleados en las diferentes empresas, pero no basta con retener a los empleados si no se crea mediante el liderazgo un sentimiento de empoderamiento hacia la organización; mediante un buen liderazgo se puede invitar a la gente a ponerse la camiseta de la organización, con el objetivo de alcanzar los objetivos corporativos que se plantea cada organización.

6.2 FUNCION DEL LIDER:

La función principal de un líder es desempeñar las labores administrativas para operar en forma eficaz la unidad que tiene a su cargo.

6.3 ESTILOS DE LIDERAZGO:

Al hablar de estilos de liderazgos nos referimos a combinaciones de rasgos, destrezas y comportamientos a los que recurren los líderes al interactuar con los seguidores.

Existen dos tipos de estilos según **Lussier, Achua** (1999) que son los más comunes que se dan, estos son:

- Estilo de liderazgo autocrático: Es el líder que sólo informa a los empleados de las cosas que se van hacer y supervisa muy de cerca el desempeño de los mismos.
- Estilo de liderazgo democrático: Por lo contrario, este estilo de liderazgo es el que alienta a la participación en las decisiones, es el que trabaja conjuntamente con sus empleados y toma en cuenta sus opiniones.

Estos dos estilos son extremistas, pero para ser un buen líder se debe llegar al equilibrio y tener de alguna manera los dos estilos entre mezclados, para llegar a ser un líder eficaz y sobre todo que los seguidores se encuentren satisfechos con ellos.

6.4 TIPOS DE LIDERAZGO.

6.4.1 Liderazgo carismático: Los líderes carismáticos son aquellos que poseen calidades excepcionales y que inspiran y motivan a la gente para que realicen más de lo que harían en circunstancias normales. La mayoría de estos líderes se muestran en un momento de crisis de la organización como guías. (Lussier, Achua 1999)

6.4.2 Liderazgo transformacional: Este liderazgo se centra en los logros de los líderes, más que en sus características personales y las reacciones de los seguidores.

Los líderes transformacionales son aquellos que se les conciben como agentes de cambio, son visionarios y confían mucho en su intuición. Estos líderes poseen capacidades cognoscitivas excepcionales, son flexibles y abiertos aprender, emprender de la experiencia. (Lussier, Achua 1999)

6.4.3 Liderazgo transaccional: Es una forma de liderazgo que busca mantener la estabilidad en lugar del cambio en una organización, esto lo hace mediante intercambios económicos y sociales. (Lussier, Achua 1999)

6.4.4 Liderazgo estratégico: Es el liderazgo que ofrece dirección e inspiraciones necesarias para crear e instrumentar una visión, misión y estrategias para lograr y respaldar los objetivos organizacionales. (Lussier, Achua 1999)

6.4.5 Liderazgo de apoyo: Estilo de liderazgo enfocado en el empleado que confiere autoridad a los seguidores para que tomen decisiones y ejerzan control sobre su trabajo. (Lussier, Achua 1999)

6.4.6 Liderazgo de servicio: Liderazgo que trasciende el interés personal para resolver las necesidades de los demás, ayudándolos a crecer profesionalmente y emocionalmente. (Lussier, Achua 1999)

Como vimos el liderazgo es muy importante para el crecimiento o fracaso de una organización.

El saber manejar la inteligencia emocional para liderar es muy importante, ya que si se desarrolla de buena manera, esto aumentará notablemente la productividad de los empleados, y el trabajo se convertirá más que en una obligación en una diversión.

Como vimos anteriormente la tarea de un buen líder es despertar los sentimientos positivos de sus subordinados o empleados y generar un clima positivo en el trabajo.

Estas y más razones son las que hacen que la inteligencia emocional juegue un papel muy importante en la eficacia del liderazgo.

Tradicionalmente se habla del capital intelectual de una organización como la suma de conocimientos, información, experiencias, habilidades, hechos que constituyen su valor y patrimonio.

Una organización emocionalmente inteligente es aquella donde personas emocionalmente inteligentes actúan y encuentran respuestas emocionalmente inteligentes a los problemas y desafíos que se les plantean.

Está demostrado que las grandes contribuciones de la vida empresarial están basadas en los procesos de motivación, lealtad y reconocimiento, así como en los sentimientos y conductas que son propias del capital emocional con que cuenta toda la organización, siempre y cuando sus líderes sean emocionalmente inteligentes, es decir, hayan sido capaces de despertar estas actitudes, fomentarlas, cultivarlas y reforzarlas de manera permanente (Goleman 1995).

Los líderes son pilotos de la organización, fijando su curso y su dirección, a través de la transmisión de su energía emocional, y son quienes mejor saben encauzar las emociones de sus grupos de influencia. El tipo de liderazgo que sintoniza con los sentimientos de las personas y da una dirección emocionalmente positiva.

De esta manera podremos acabar diciendo que nunca podrá separarse un buen liderazgo de la inteligencia emocional, si se trabaja conjuntamente se podrá obtener mejoras sorprendentes en nuestras empresas.

Los líderes emocionalmente inteligentes requieren de la empatía, es decir, de una adecuada conciencia social, como elemento esencial para poder llevar a cabo su tarea.

Según Cooper (2000) Existen cuatro pilares fundamentales en los que se desarrolla la inteligencia emocional con respecto al liderazgo y la organización, estos son:

- **Conocimiento emocional**
- **Aptitud emocional**
- **Profundidad Emocional**
- **Alquimia emocional.**

La inteligencia emocional es vital para mejorar la dirección de una organización, debido que si sabemos guiar y reconocer nuestras emociones estamos siendo capaces de mejorar el rendimiento intelectual.

7.0 Herramientas para evaluar Inteligencia Emocional

Una de las herramientas más utilizadas para medir inteligencia emocional son los test de los mismos, para este trabajo investigativo nos valdremos del Inventario de pensamiento constructivo más conocido como **CTI**, ésta es una de las herramientas disponible para la medición de la Inteligencia Emocional, su autor es Seymour Epstein.

La finalidad de este test es el de la apreciación del pensamiento constructivo y varias facetas de la "inteligencia emocional".

Con este cuestionario se pueden predecir muchas de las habilidades y reacciones adaptativas claves para el éxito en la vida.

Según Epstein a través de la evaluación de los pensamientos diarios automáticos se puede predecir si una persona será eficaz para el puesto de trabajo a desempeñar, su grado de capacidad para hacer frente al estrés, si tiene buen ajuste emocional o si está capacitado para liderar a un grupo de personas.

Los principales puntos que evalúa este test son:

7.1 PCG : Pensamiento Constructivo Global

- **7.1.1 EMOTIVIDAD (EMO):** Es una escala bipolar , que se relaciona más con la capacidad de la personas a enfrentarse a situaciones potencialmente estresantes
- **7.1.2 EFICACIA:** Escala bipolar que mide tendencias a pensar automáticamente en términos que faciliten una acción eficaz.
- **7.1.3 PENSAMIENTO SUPERSTICIOSO (SUP):** Escala que mide el grado en que la gente se aferra a supersticiones privadas.
- **7.1.4 RIGIDEZ (RIG):** Escala que mide el pensamiento rígido o flexible ante sucesos o hechos.
- **7.1.5 PENSAMIENTO ESOTÉRICO:** Esta escala mide el grado en que la gente cree en fenómenos extraños, mágicos
- **7.1.6 ILUSIÓN:** Mide el grado en que una persona es optimista sin fundamento.
- **7.1.7 DESEABILIDAD SOCIAL (DES); VALIDEZ (VAL):** Estas dos escalas nos muestran información sobre si el test es valido o no en cuanto a sus resultados.

Debido a que en esta herramienta, no se miden las relaciones interpersonales de forma particular, a continuación se aplicará un cuestionario y se tomará una encuesta a cada una de las personas con la finalidad de medir uno de los más importantes factores de las relaciones interpersonales que es la empatía. La importancia de ésta ya se explicó en las páginas anteriores.

CAPITULO # 2
Aplicación Práctica

Introducción

El siguiente capítulo contiene la parte práctica; al igual que el anterior capítulo nuestro objetivo principal fue de "diagnosticar inteligencia emocional en los jefes de Impocom Jaher"; para esto se utilizó como herramientas básicas el test CTI, cuestionarios y entrevistas para medir empatía.

Para un mejor resultado se vio necesidad de hacer algunos cambios en el test CTI, debido a que había palabras poco comprensibles para nuestro medio y esto iba hacer que varíen de alguna manera los resultados de los mismos.

Para el diseño de la entrevista se utilizó varios libros que contenían algunos cuestionarios para medir ésta, cuando se entrevistó a las personas se vio un lugar y momento tranquilo para que las respuestas fuesen lo más sinceras posibles.

A continuación se dará una breve reseña acerca de Comercial Jaher que es la empresa en la que se aplicó todo este proceso.

ANTECEDENTES

HISTORIA

Comercial Jaher Cía. Ltda., fundada, en esta ciudad, en 1989, por el joven empresario.0 Alberto Jarrín Antón, como un modesto almacén de electrodomésticos, desde 1996 forma una gran cadena nacional de 33 almacenes en 15 ciudades del País, entre ellas Cuenca, Quito, Guayaquil, Manta, Ambato, Riobamba, Machala, Pasaje, Babahoyo, Naranjal, Puyo, Tena, Macas.

Jaher, durante estos 15 años de actividad comercial, seria y responsable, a contribuido al desarrollo Empresarial del País, a atendido eficientemente las

necesidades de los hogares Ecuatorianos y es fuente de empleo directo para 400 familias ecuatorianas. Jaher tiene las sólidas bases de organización empresarial dejadas por Don Alberto Jarrín (QEPD).

En actualidad Comercial Jaher, se encuentra en una innovación interna de su personal, capacitando de manera continua en lo que respecta a coaching, desarrollo personal, etc., este proceso se encuentra a cargo de un Psicólogo Laboral.

A continuación presento un modelo de Informe Individual al igual que un plan de desarrollo.

INFORME FINAL

Nombre: Pinos Paúl Sexo: M Edad: 30

Educación: Superior Ocupación: Asistente de RRHH

Analizado por: YADIRA QUIZHPE

Después de analizar los resultados obtenidos en la aplicación del test CTI, cabe recalcar que para la interpretación de resultados de esta herramienta solo se ha tomado en cuenta las escalas de Pensamiento constructivo general, Emotividad y Eficacia con sus diferentes facetas, Así también en la entrevista y cuestionario he querido medir empatía que siendo esta una de las importantes claves para el mejor desarrollo de las relaciones interpersonales.

En cuanto al test CTI en Pensamiento constructivo general su pensamiento es moderadamente flexible, siendo así bastante adaptable a las diferentes situaciones que se le presenten evitando así angustiarse.

En cuanto a Emotividad y sus sub. dimensiones es Moderadamente capaz de enfrentar situaciones estresantes. Al referirnos a Autoestima su puntuación es moderadamente baja, teniendo a veces una actitud desfavorable de si mismo en algunas situaciones, en cuanto a intolerancia a la frustración e impasibilidad su puntuación radica en estado medio en donde no sobrestima las experiencias desfavorables y siendo así una persona muy flexible y capaz de tolerar la incertidumbre y contratiempos, y por último en cuanto a la capacidad de sobreponerse, esta persona tiene un alto grado de ausencia de neurotismo.

En cuanto a eficacia y sus sub. dimensiones el individuo controla muy bien sus impulsos y planifica muy bien su tiempo. Al referirnos a pensamiento positivo y actitud su comportamiento es normal es decir es realista y frecuentemente se enfrenta a acciones efectivas sin ningún problema, también tiene un alto grado de responsabilidad en todas sus actividades.

Al interpretar los resultados tanto del cuestionario y entrevista personal se detecto un moderado nivel de empatía, es decir que esta persona refleja mucha confianza a los demás y trata de hacer lo posible por entenderle.

Yadira Johanna Quizhpe
Psicóloga Laboral
Universidad del Azuay

PLAN DE DESARROLLO PERSONAL

Nombre: Paúl Pinos

Edad: 30 años

Se le recomienda que asista a un taller de auto- conocimiento, para que de esta manera se conozca más a sí mismo lo que le beneficiará al subir su auto-estima y de igual forma esto repercutirá elevando su capacidad de tolerancia a la frustración.

Cuando sienta que determinadas situaciones le están produciendo mucho estrés se le recomienda que realice algún tipo de actividad física, por ejemplo que salga y camine, por algunos momentos, preferentemente a algún lugar donde exista caída del agua, ya que esto produce en las personas tranquilidad.

Se le recomienda practicar ejercicio físico como rutina diaria, lo cual resulta beneficioso para que mantenga un estilo de vida saludable.

Conclusiones

Al culminar con este trabajo investigativo, he llegado a las siguientes conclusiones:

- Las herramientas que se tienen disponibles para la detección de inteligencia emocional, no están adaptadas a nuestra realidad, por lo cual antes de aplicar cualquiera se debe estudiar muy bien está para que los resultados sean los más fiables.
- El test CTI, al igual que otras herramientas no detecta el grado de relacionarse con lo demás, por lo cual se debe utilizar siempre con un respaldo, para obtener mejores resultados.
- El nivel de Inteligencia Emocional que se encontró en el personal de Impocom- Jaher, es medio, estos resultados se dieron a partir de la aplicación del test CTI, cuestionarios aplicados y la entrevista estructurada.
- A partir de las validaciones que se me entregó, se nota el contento acerca de la fiabilidad de los resultados.
- Que la inteligencia emocional es un factor muy importante para el óptimo desarrollo laboral de los empleados, ya que si no se explota esta habilidad los resultados que espere una empresa serán difícilmente alcanzados.

Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones dadas son únicamente dirigidas a la empresa en la que se aplicó dicho diagnóstico de inteligencia emocional.

- Que se debe capacitar en forma urgente a todo el personal de RRHH y jefes de agencia, ya que la mayoría de ellos no tienen un nivel alto de inteligencia emocional en especial en empatía y auto-control, debido que esta carencia en la actualidad es un motivo de descontento con los clientes externos y demás compañeros de trabajo.
- Se recomienda que se adquiera el test CTI debido a que esta herramienta dio buenas pautas para los resultados de este trabajo, y ayudara para detectar al personal si cuenta o no con un nivel de inteligencia emocional y sus diferentes sub. Dimensiones.
- Se recomienda que a más de un test que se aplique a la gente se utilice otro respaldo como es el caso de cuestionarios, entrevistas, para evitar que se encierre los resultados de una persona a una sola herramienta.
- Se recomienda que se adquiera alguna herramienta para diagnosticar inteligencia emocional con sus diferentes sub.-dimensiones para que con esto en lo posterior se logre una efectiva selección de personal al momento contratar en cualquiera de las áreas en las que se requiera obligadamente la interacción con personas, con esto se quiere evitar en lo posterior gastos innecesarios en la capacitación de este personal.

BIBLIOGRAFIA

1. Albarracín Ricardo G, La inteligencia emocional para emprendedores, 1 edición, Julio 2000 por Corpoliderazgo.
2. Cooper Robert K. , La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y alas organizaciones y alas organiza iones,
3. Gill Ad Daniel, Inteligencia Emocional en Práctica, edición 2000 por Mc. Graw- Hill Companies.
4. Goleman Daniel, Inteligencia Emociona en la empresa, edición 1998 por Javier Vergara Editor S. A, impreso en España.
5. Goleman Daniel, La inteligencia emocional ¿ Por que es mas importante que Cociente Intelectual", edición 1995 por Javier Vergara Editor S. A, impreso en la Argentina.
6. González Manuel, Diseño y evaluación de programas de educación emocional, edición 2001 por Cisspraxis S. A, Impreso en España 2001.
7. Handabaka Jorge G, Inteligencia emocional en la empresa, edición 2004 por Editora Palomito, impreso en los talleres gráficos de editora Palomito.
8. Lussier Robert N DA. E, Cristopher F. Achua, Liderazgo.
9. Seymour Epstein, Inventario de pensamiento constructivo CTI, edición 2001 por TEA ediciones S. A, impreso Madrid - España.
10. Siliceo Aguilar Alfonso, Capacitación y desarrollo del personal, 4 edición 2003 por Editorial Limusa S. A grupo Noriega editores.

Manual de Inteligencia Emocional

Bienvenidos

Hola amigos el trabajo que tienes en tus manos es de gran importancia y utilidad, ya que este trata de explicar de la manera más descomplicada la importancia de la inteligencia emocional en el trabajo.

Como todos ya sabemos la inteligencia emocional es simplemente el correcto control de nuestras emociones, tanto en lo que sentimos y decimos a las personas.

Es de vital importancia el control emocional en nuestros trabajos, ya que si somos capaces de auto- controlarnos, seguramente nuestras relaciones interpersonales dentro del campo laboral mejoraran y podremos obtener mediante esto, un mejor rendimiento tanto a nivel personal como el de las personas que estamos a cargo.

A continuación encontraran las emociones más reconocidas que se presentan en las personas:

■ Ira



■ Miedo



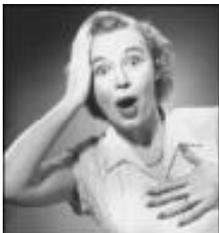
■ Felicidad



■ Amor



■ Sorpresa



■ Disgusto



■ Tristeza



Todas las personas han sentido en algún momento determinado cada una de estas emociones.

La propuesta que ofrece la inteligencia emocional es el canalizar de una manera eficaz estas emociones.

Es decir que cuando tengamos ira, no desfogemos esta con la primera persona que nos encontramos, ya que si hacemos siempre lo primero sentimos seguramente la gente se cansara de aguantarnos y a la larga recibiremos groserías y hasta el alejamiento de la gente.

¿¿¿Creo que nadie quiere quedarse solo verdad???

La vida es mejor si compartimos tanto nuestros logros y fracasos con la gente, El no mostrarnos enojados con la gente no nos hace mas débiles al contrario no hace personas accesibles.

La mejor forma de llegar a nuestros empleados, no es tratándolos como maquinas y a gritos, sin importarnos que es lo que siente y piensan acerca de su trabajo, muchas veces las mejores ideas se han producido de las opiniones de los empleados.



Muchas personas han tratado de explicar la Inteligencia Emocional, pero él que más se acercado a esto es Daniel Goleman.

El nos propone que la inteligencia emocional se basa en cinco competencias emocionales que son:

1. **Auto Conocimiento Emocional:** Reconocer un sentimiento mientras éste se presenta es la clave de la Inteligencia Emocional. La falta de habilidad para reconocer nuestros propios sentimientos nos deja a merced de nuestras emociones. Las personas con esta habilidad consiguen conducir mejor sus vidas. (Goleman 1995)

Por favor realiza, el siguiente ejercicio práctico para mejorar tu auto-conocimiento:

Una excelente forma de conocer más de ti, es haciéndote preguntas, a las cuales debes responder, pensando de manera profunda:

- ¿Cuáles siento son mis mayores fortalezas?
- ¿Qué cosas disfruto hacer con toda mi alma y corazón?
- ¿Qué cosas detesto hacer en la vida?
- ¿Qué cualidades admiro en otras personas, y por qué?
- ¿En qué actividades invierto mi tiempo diariamente?
- ¿Qué decidiría hacer si contara con todo el tiempo y el dinero del mundo?
- ¿Qué actividades realizo de manera natural y espontánea?
- ¿Cuál es la persona que ha impactado mi vida de manera positiva y por qué?
- ¿Cuáles han sido los momentos más felices de mi vida, y por qué lo fueron?
- ¿Cómo es y qué dice mi dialogo interno?
- ¿Cuáles son mis pensamientos dominantes?
- ¿Cuántas veces al día dedico mi mente a pensar en mis metas?
- ¿Cuáles son las tres o cuatro cosas más importantes para mí?
- En mi trabajo, ¿Cuáles son las actividades que considero más importantes?
- Cuáles son mis necesidades y capacidades físicas?
- ¿Me considero una persona feliz?

- ¿Qué me hace sentirme feliz?
- ¿Cuáles son mis valores?
- ¿Cuáles son mis principios de vida?
- ¿Trabajo por amor al dinero o por amor al talento que poseo?
- ¿Cuáles son mis miedos, y por qué?
- ¿Cuáles son mis paradigmas?

Piensa profundamente y responde de la forma más sincera cada una de estas preguntas. Esto te ayudará a elaborar un retrato exacto de tu persona, con lo que podrás hacer sin temor a equivocarte, un plan diseñado a tu medida para lograr la vida que deseas. Ya no más estudiar o trabajar en lo que otros quieren o recomiendan. Estudia o trabaja en aquello que te deleitas, disfrutas y tienes habilidad. La opinión importante que cuenta es la tuya.

2. **Control Emocional:** Es la habilidad de lidiar con los propios sentimientos, adecuándolos a cualquier situación. Las personas que carecen de esta habilidad caen constantemente en estados de inseguridad, mientras que aquellas que poseen un mejor control emocional tienden a recuperarse más rápidamente de los reveses y contratiempos de la vida. (Goleman, 1995)

Intenta realizar este ejercicio cuando sientas que tus emociones son más fuertes que tu voluntad.

Cuando estés lleno de iras y muy ansioso tal vez por que un empleado tuyo no hizo lo correcto, y empieces a sentir que la sangre te sube a la cabeza, tu presión se sube, etc. Respira profundamente tres veces y sal de forma inmediata a un lugar abierto y pega un grito, esto hará que tu ira disminuya, y evitara estallar delante de la gente y sobre todo poco a poco podrás controlar de tus emociones.

3. **Auto motivación:** Dirigir las emociones para conseguir un objetivo es esencial para mantenerse en un estado de búsqueda permanente y para mantener la mente creativa para encontrar soluciones. Las personas que tienen esta habilidad tienden a ser más productivas y eficaces, cualquiera que sea su emprendimiento (Goleman, 1995)

Realiza el siguiente ejercicio para tu auto-motivación, es muy sencillo pero muy bueno:

Piensa en algo que te guste, como por ejemplo un chocolate, helado, etc. Desde hoy cada vez que realices algo bueno prémiate tu misma con eso

que te gusta mucho, pero aparte de eso tienes que a ti mismo un fuerte abrazo de felicitaciones.

Esto de aquí te ayudará a sentirte más motivado contigo mismo, el felicitarnos y abrazarnos a nosotros mismo es un gran motivador para nuestras conductas.

4. **Reconocimiento de las Emociones Ajenas:** La empatía es otra habilidad que construye auto conocimiento emocional. Esta habilidad permite a las personas reconocer las necesidades y los deseos de otros, permitiéndoles relaciones más eficaces

5. **Habilidad para las Relaciones Interpersonales:** El arte de relacionarse es, en gran parte, la habilidad de producir sentimientos en los demás. Esta habilidad es la base en la que se sustenta la popularidad, el liderazgo y la eficiencia interpersonal. Las personas con esta cualidad son más eficientes en todo lo que dice relación con la interacción entre individuos. Son las "estrellas sociales" (Goleman, 1995)

Realiza por favor el siguiente ejercicio que te ayudara a mejorar tus relaciones sociales o interpersonales.

Responde las siguientes preguntas

¿Que tanto sabes de tus compañeros de trabajo?

¿Sabes si son casados, solteros?

¿Conoces el nombre completo aunque sea de 5 de ellos?

Si tus respuestas son negativas, que esperas a partir de ahora pregúntales todo lo que se te ocurra y conócelos, tal vez no sabes nada de ellas no por que ellas no te lo han dicho, si no por tu nunca les has preguntado o simplemente lo has querido ignorar.

A continuación te daré algunos consejitos muy lights para mejorar tu inteligencia emocional, así que pon mucha atención a esto:

La vida, en si misma, es muy sencilla. Somos nosotros los que la hacemos complicada

- Ten en cuenta que el gran amor y los grandes logros requieren grandes riesgos.

- Cuando pierdes, no pierdes la lección.

- Sigue las tres R:
 - Respeto a ti mismo.
 - Respeto para los otros.
 - Responsabilidad sobre todas tus acciones.

- Recuerda que no conseguir lo que quieres, a veces significa un maravilloso golpe de suerte.

- Aprende las reglas, así sabrás como romperlas apropiadamente.

- No permitas que una pequeña disputa destruya una GRAN AMISTAD.

- Cuando creas que has cometido un error, haz algo inmediatamente para corregirlo.

- Ocupa algo de tiempo cada día en estar solo.

- Abre tus brazos al cambio.

- Recuerda que a veces el silencio es la mejor respuesta.

- Vive una buena y honorable vida, así cuando seas mayor y mires atrás podrás disfrutarla por segunda vez.

- Una atmósfera amorosa en tu casa es el cimiento para tu vida.

- En discusiones con alguien querido ocúpate sólo de la situación actual, no saques a relucir el pasado.

- Comparte tu conocimiento, es una manera de conseguir la inmortalidad.

- Una vez al año ve a algún lugar en el que nunca hayas estado antes.
- Recuerda que la mejor relación es aquella en la que el amor por cada uno excede la necesidad por el otro.
- Juzga tu éxito según lo que has sacrificado para conseguirlo.
- Acércate al amor.

Espero que te guste mucho este manual y más que nada que te ayude a despejar algunas dudas que tengas acerca de la inteligencia emocional.

Para concluir, a continuación te dejo una reflexión.

DUEÑO DE MIS EMOCIONES

Hoy seré dueño de mis emociones.

Si me siento deprimido, cantaré.

Si me siento triste, reiré.

Si me siento enfermo, redoblaré mi trabajo.

Si siento miedo, me lanzaré adelante.

Si me siento inferior, vestiré ropas nuevas.

Si me siento inseguro, levantaré la voz.

Si siento pobreza, pensaré en la riqueza futura.

Si me siento incompetente, recordaré éxitos del pasado.

Si me siento insignificante, recordaré mis metas.

Hoy seré dueño de mis emociones.

Si se apodera de mí la confianza excesiva, recordaré mis fracasos.

Si me siento inclinado a entregarme con exceso a la buena vida, recordaré hambres pasadas.

Si siento complacencia, recordaré a mis competidores.

Si disfruto de momentos de grandeza, recordaré momentos de vergüenza.

Si me siento todopoderoso, procuraré detener el viento.

Si alcanzo grandes riquezas, recordaré una boca hambrienta.

Si me siento orgulloso en exceso, recordaré un momento de debilidad.

Si pienso que mi habilidad no tiene igual, contemplaré las estrellas.

En definitiva, hoy seré dueño de mis emociones.

Og Mandino

BIBLIOGRAFIA

11. Albarracín Ricardo G, La inteligencia emocional para emprendedores, 1 edición, Julio 2000 por Corpoliderazgo.
12. Cooper Robert K. , La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y alas organizaciones y alas organiza iones,
13. Gill Ad Daniel, Inteligencia Emocional en Práctica, edición 2000 por Mc. Graw- Hill Companies.
14. Goleman Daniel, Inteligencia Emociona en la empresa, edición 1998 por Javier Vergara Editor S. A, impreso en España.
15. Goleman Daniel, La inteligencia emocional ¿ Por que es mas importante que Cociente Intelectual", edición 1995 por Javier Vergara Editor S. A, impreso en la Argentina.
16. Gonzáles Manuel, Diseño y evaluación de programas de educación emocional, edición 2001 por Cisspraxis S. A, Impreso en España 2001.
17. Handabaka Jorge G, Inteligencia emocional en la empresa, edición 2004 por Editora Palomito, impreso en los talleres gráficos de editora Palomito.
18. Lussier Robert N DA. E, Cristopher F. Achua, Liderazgo.
19. Seymour Epstein, Inventario de pensamiento constructivo CTI, edición 2001 por TEA ediciones S. A, impreso Madrid - España.
20. Siliceo Aguilar Alfonso, Capacitación y desarrollo del personal, 4 edición 2003 por Editorial Limusa S. A grupo Noriega editores.