



**Universidad del Azuay**

**Facultad de Filosofía, Ciencias y Letras de la  
Educación**

**Escuela de Psicología Laboral y Organizacional**

**“DIAGNÓSTICO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL EN UN GRUPO  
DE JEFES DE LAS DIVISIONES DE CUENCA DEL GRUPO  
CARTOPEL S.A.I. EN EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE MAYO  
Y JULIO DE 2006”**

**Trabajo de Graduación previo a la obtención del título de  
Psicóloga Laboral y Organizacional**

**Autor: Johanna Romero Villacís**

**Director: Psic. Mario Moyano**

**Cuenca – Ecuador**

**2006**

## **DEDICATORIA**

A Dios, principalmente por permitirme disfrutar de todo lo que tengo y lo que soy, a mi familia y amigos por el apoyo incondicional.

Gracias.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco al Grupo Cartopel S.A. por todo el apoyo brindado, a las personas que colaboraron para la realización de este trabajo y a la Universidad del Azuay por permitir este sueño.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Índice de Contenidos	iv
Índice de Ilustraciones y Cuadros	vi
Índice de Anexos	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
Introducción	1
Capítulo 1: Marco Teórico	2
1.1 Inteligencia Emocional	3
1.1.1 Concepto de Inteligencia Emocional	3
1.1.2 El coeficiente intelectual y la inteligencia emocional	4
1.1.2.1 Nuestro Cerebro	5
1.1.2.2 Cómo evaluar la Inteligencia Emocional	7
1.1.3 Componentes de la Inteligencia Emocional	9
1.1.3.1 Inteligencia Intrapersonal	10
1.1.3.1.1 Autoconciencia	10
1.1.3.1.2 Autorregulación	11
1.1.3.1.3 Motivación	12
1.1.3.2 Inteligencia Interpersonal	13
1.1.3.2.1 Empatía	14
1.1.3.2.2 Habilidades Sociales	15
1.2 Beneficios de la Inteligencia Emocional	17
1.3 La Inteligencia Emocional en el Trabajo	19
1.3.1 Liderazgo	20
1.3.1.1 Definición de liderazgo	21
1.3.1.2 Características de un Líder	22
1.3.1.3 Por qué es importante el liderazgo	25

Capítulo 2: Aplicación Práctica	26
2.1 Diseño de entrevistas de evaluación de Inteligencia Emocional	27
2.2 Aplicación de entrevistas de evaluación de Inteligencia Emocional	29
2.3 Aplicación del Inventario de Pensamiento Constructivo	31
2.4 Informes Individuales	32
2.5 Planes de Desarrollo	33
2.6 Informe Grupal	34
2.7 Validación del proceso de diagnóstico y del Manual de Competencias Emocionales	42
Capítulo 3: Conclusiones y Recomendaciones	43
3.1 Conclusiones	44
3.2 Recomendaciones	46
Referencias	47
4.1 Bibliografía	48
4.2 Anexos	50

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS

Figura 1.1 Zonas Cerebrales .....	7
Figura 1.2 Hemisferios Cerebrales .....	7
Figura 1.3 Escalas y facetas del CTI .....	8
Figura 1.4 Componentes de la IE .....	10
Figura 1.5 Aptitudes emocionales de la Autoconciencia .....	12
Figura 1.6 Aptitudes emocionales de la Autorregulación .....	13
Figura 1.7 Aptitudes emocionales de la Motivación .....	14
Figura 1.8 Aptitudes emocionales de la Empatía .....	16
Figura 1.9 Aptitudes emocionales de las Habilidades Sociales .....	17
Cuadro 2.1 Factores de la Inteligencia Emocional a Evaluar .....	28
Figura 2.1 Puntuaciones obtenidas en la Escala PCG .....	38
Figura 2.1 Puntuaciones obtenidas en la Escala RIG .....	40

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Formato de Entrevista	51
Anexo 2: Ejemplo de una entrevista aplicada	55
Anexo 3: Materiales del CTI	59
Anexo 4: Hoja de respuestas de un caso ilustrativo	67
Anexo 5: Perfil de Resultados de un caso ilustrativo	69
Anexo 6: Informe de Resultados de un caso ilustrativo	71
Anexo 7: Plan de Desarrollo de un caso ilustrativo	75
Anexo 8: Validación emitida por la empresa	77
Anexo 9: Validación emitida por un experto	80
Anexo 10: Validación emitida por un sujeto evaluado	82
Anexo 11: Diseño de tesis	84

## **RESUMEN**

Con 15 años de experiencia, el Grupo Cartopel S.A.I. constituye una de las empresas con mayor prestigio y posicionamiento dentro de la industria papelera de nuestro país por sus altos índices de rendimiento y productividad. Por tanto, considera importante que sus mandos medios, refiriéndonos este caso a las jefaturas, mejoren el desempeño de las personas que están a su cargo, aprendiendo a motivar e influir en ellas, y a su vez desarrollando su capacidad de liderazgo mediante un aprendizaje integral sobre inteligencia emocional y las habilidades que esta ofrece.

Surgió así, la necesidad de diagnosticar la inteligencia emocional en un grupo de 10 jefes mediante la aplicación de entrevistas y del Inventario de Pensamiento Constructivo. Se elaboraron informes tanto individuales como un informe grupal de los resultados obtenidos de las evaluaciones, conjuntamente con sus respectivos planes de desarrollo.



## **ABSTRACT**

After fifteen years of experience in the market, CARTOPEL S.A. has become one of the most prestigious companies within the paper industry in our country thanks to its high efficiency and productivity. However, the company considers important to train the chiefs of its different departments on how to obtain even better results from employees they are in charge of by learning to motivate and influence workers as well as by developing their own leadership through an integral learning about emotional intelligence and the skills that can be found in it.

Thus emerged the need to diagnose the emotional intelligence of a group of ten department chiefs through the application of interviews and Constructive Thought Inventory (CTI). Both individual and group reports of the results obtained in the evaluations were done together with their respective development plans.

## INTRODUCCIÓN

La Inteligencia Emocional es un concepto que ha venido evolucionando con el pasar de los días. Se ha demostrado mediante una serie de estudios, que las personas intelectualmente brillantes no suelen tener más éxito en su vida profesional ni personal, que aquellas que no gozan de este atributo. Por el contrario, individuos con una adecuada Inteligencia Emocional, principalmente aquellos que tienen a su cargo a un grupo de personas, poseen la habilidad de hacer que su gente se comprometa con su organización y que puedan cumplir con los objetivos asignados, lo cual no todos pueden lograrlo.

En la actualidad, muchas organizaciones están invirtiendo en su capital humano, debido a los grandes beneficios que esta proporciona. Por tanto, el siguiente trabajo tiene como principal objetivo, el diagnosticar la inteligencia emocional mediante la aplicación de test y entrevistas, en un grupo de jefes de una prestigiosa cartonera para contribuir de alguna manera al desarrollo de sus integrantes.

En el primer capítulo encontraremos los fundamentos teóricos en los que se basa la Inteligencia Emocional: conceptos, componentes y su interrelación con el coeficiente intelectual. Además sus beneficios y la aplicación en el ámbito laboral.

En la segunda parte, encontrará la descripción del diseño de la entrevista utilizada, la aplicación de las herramientas escogidas, la elaboración de informes tanto individuales como grupales, planes de desarrollo y la respectiva validación del proceso. Por último, se presentan las correspondientes conclusiones y recomendaciones que se han obtenido al finalizar este proceso, esperando colaborar con la organización.

# **CAPÍTULO 1**

## **MARCO TEÓRICO**

## 1.1 INTELIGENCIA EMOCIONAL

“El ingrediente más importante en la fórmula del éxito es saber cómo entenderse con la gente”

Theodore Roosevelt

### 1.1.1 Concepto de inteligencia emocional

A principios de los 90s, el término Inteligencia Emocional fue acuñado por los psicólogos Peter Salovey y John Mayer quienes la definieron como “un subconjunto de la inteligencia social, que comprende la capacidad de monitorear y regular los sentimientos propios y ajenos, y de utilizar los sentimientos para guiar el pensamiento y la acción”. (Handabaka, 2004, p. 9).

Años más tarde éste término fue difundido ampliamente por el psicólogo y periodista Daniel Goleman, quien entre sus estudios, encontró que existían conceptos erróneos, como por ejemplo, creer que tener alta IE significa ser una persona simpática y dar rienda suelta a nuestros sentimientos, creer además que las mujeres son emocionalmente más inteligentes que los hombres o que esta viene determinada genéticamente como sucede con el coeficiente intelectual.

Obviamente estos supuestos son equívocos, pues este término abarca mucho más que eso. Una definición, a mi parecer completa, es la que sigue: “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones en nosotros mismos y en nuestras relaciones”. (Goleman, 1998, p. 385).

Como es de imaginar, existieron muchos más autores interesados en tan novedoso tema. Entre ellos encontramos a Cooper y Sawaf, quienes aportaron con la siguiente definición: “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, 1997, p.XIV).

Luego de conocer algunos aportes de estos autores, podemos concluir que IE es la capacidad que poseemos los seres humanos para identificar y manejar nuestras emociones y las de los otros y de esta manera poder establecer relaciones favorables. No refiriéndonos a utilizar esta habilidad para manipular a los demás, más bien a entender el por qué de su comportamiento.

Es notable el avance en las investigaciones sobre IE, y la importancia que ésta ha ido adquiriendo debido a los grandes beneficios que nos proporciona en todos los ámbitos, especialmente en el ámbito laboral que lo abordaremos más adelante.

### **1.1.2 El coeficiente intelectual y la inteligencia emocional**

“Sin la guía de las emociones, la razón no tiene ni principios ni poder”

Robert C. Salomón  
Profesor de filosofía  
Universidad de Texas

Siempre hemos oído que el Coeficiente Intelectual era determinante para predecir si una persona tendría o no éxito en la vida, sin embargo, hace varios años se concluyó que son otras las capacidades necesarias para triunfar en la vida. Es por esto que: “entre los ingredientes del éxito, el CI contribuye aproximadamente en un 20%, mientras que el otro 80% es el resultado de un porcentaje pequeño de suerte e inteligencia emocional” (Gil' Adí, 2002, p. XVI).

Lo que llamamos Inteligencia Racional, la que se mide a través de los tests de CI, puede ser importante para cualquier trabajo, especialmente para los que exigen tareas intelectuales complejas, pero no es el único factor que contribuye al éxito. Factores como las habilidades sociales, inteligencia práctica y la estabilidad emocional, que forman parte de la Inteligencia Emocional, son los que pueden tener un peso mucho mayor ya que están relacionados con el éxito que obtenemos a lo largo de nuestro vivir.

Esto se ve reflejado al encontrarnos con personas que difícilmente aprobaron la escuela, sin embargo, hoy en día, tienen un éxito mayor que las personas que gozaron de una inteligencia envidiable y de la mejor educación.

Muchos dicen que son nuestras emociones las que nos muestran el camino cuando estamos frente a circunstancias difíciles o importantes, como por ejemplo la pérdida de un ser querido o la formación de una familia, y no únicamente el intelecto como se tenía pensado.

Cooper y Sawaf (1997), encontraron que cuando las emociones se identifican y se manejan de forma provechosa, refuerzan nuestro rendimiento intelectual, para esto mencionan a Robert Rosenthal, psicólogo de Harvard, quien ha demostrado que cuando las personas que administran tests, para medir el cociente intelectual, tratan con cordialidad a sus participantes, obtienen puntajes más altos que cuando sucede lo contrario.

#### **1.1.2.1 Nuestro cerebro**

En 1995, Goleman nos recuerda que poseemos dos mentes: una que piensa y la otra que siente. Asegura que “estas dos formas distintas de conocimiento interactúan para construir nuestra vida mental”. (p. 27).

La primera es la llamada mente racional, de la que somos conscientes, esta es analítica, reflexiva y capaz de meditar. La mente emocional, en cambio, es un sistema de conocimiento muy poderoso, impulsivo y muchas de las veces ilógico.

Afirma además la “existencia de un equilibrio entre mente emocional y racional... los sentimientos son esenciales para el pensamiento, y el pensamiento lo es para el sentimiento”. (p. 27). Pero con la aparición de las pasiones este equilibrio se pierde y es la mente emocional la que pasa a dominar.

Para entender mejor la relación entre emociones y pensamientos, conozcamos cómo funciona nuestro cerebro. De acuerdo con Martin y Boeck (1996), aquel está compuesto de tres zonas situadas una sobre otra: bulbo raquídeo, sistema límbico y la corteza cerebral.

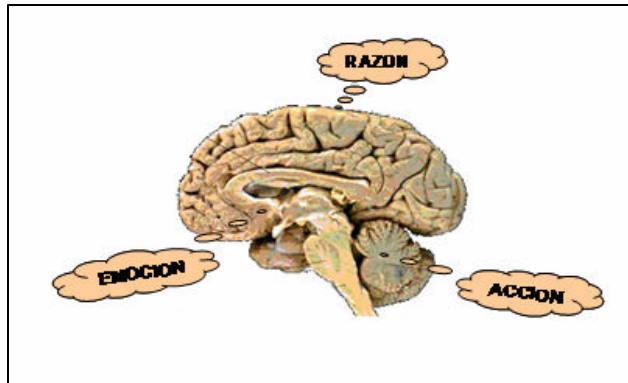


Figura 1.1: Zonas cerebrales

Fuente: MARTIN Doris y BOECK Karin. "EQ que es inteligencia emocional".

Otra forma de comprender cómo opera nuestro cerebro es mediante la funcionalidad de cada uno de nuestros hemisferios, como lo muestra el siguiente gráfico:

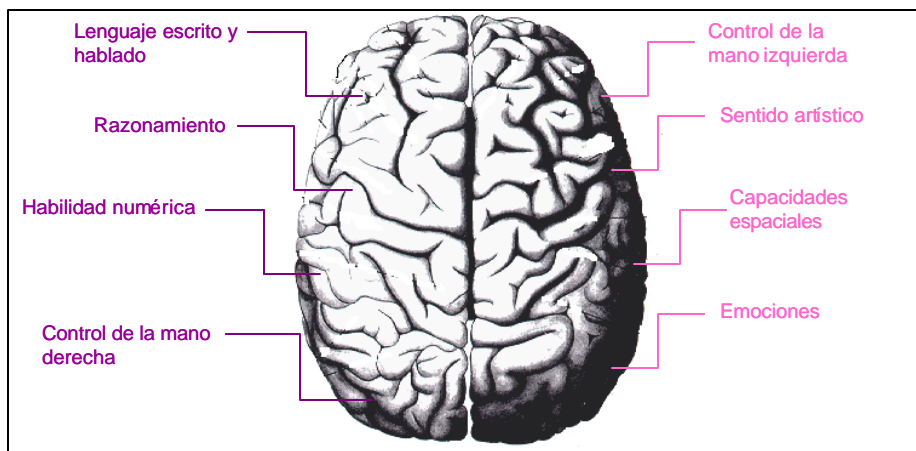


Figura 1.2: Hemisferios cerebrales

Fuente: GIL ADI Daniel. "Inteligencia Emocional en Practica"

Como podemos ver existe una estrecha relación entre el sentir y el pensar. Nuestras emociones determinan en qué grado podemos poner en marcha nuestro potencial mental y a su vez, nuestro pensamiento determina el grado de sensibilidad y profundidad con que podemos sentir.

### 1.1.2.2 Cómo evaluar la Inteligencia Emocional

Debido a todos los avances, que se han ido consiguiendo a través de los años, en este ámbito, surgió la necesidad de crear una herramienta que evaluara la Inteligencia Emocional. Existen diversos tests con ese fin, pero hasta la fecha se ha creado el único test validado que tiene por finalidad la apreciación del pensamiento constructivo y varias facetas de la IE.

Su autor fue Seymour Epstein, quien lo denominó Inventario de Pensamiento Constructivo, CTI. Afirma que “el CTI es un útil predictor de muchas de las habilidades y reacciones adaptativas que no eran medidas en absoluto o que sólo lo eran parcialmente mediante los tests de inteligencia”. (p. 8).

Este test está compuesto por una serie de escalas y facetas como podemos ver en la figura 1.3:

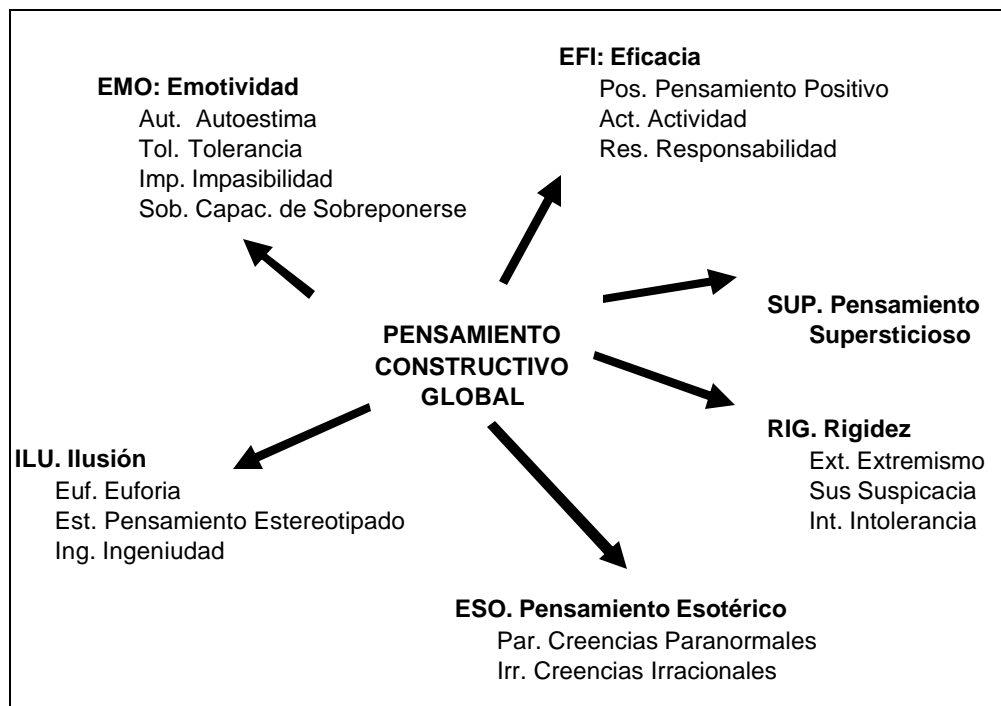


Figura 1.3: Escalas y Facetas del CTI

Elaborado por: Johanna Romero



- EMO Emotividad.- personas con una alta puntuación en esta faceta se caracterizan por la capacidad que poseen para enfrentarse a situaciones estresantes, poseen una gran confianza en sí mismos, esto hace que su sensibilidad ante las críticas sea menor. No se sienten afectados por adversidades pasadas, ni les preocupa las que estén por venir. Logran afrontar con un pensamiento constructivo los problemas que se les presentan.
  
- EFI Eficacia.- las personas que gozan de esta escala, tienden a ser optimistas, enérgicos y fiables logrando siempre resultados eficaces y rápidos. Esto no significa que sean impulsivos, todo lo contrario al momento de planificar, se toman su tiempo para tratar de encontrar soluciones realistas a los problemas.
  
- RIG Rigidez.- este tipo de personas se identifican por su pensamiento rígido, suelen agrupar en categorías amplias y esto hace que sus soluciones sean simplistas, facilitando a la rápida acción.
  
- SUP Pensamiento Supersticioso.- esta escala mide el grado en que los individuos se aferran a supersticiones personales no a tradicionales, las cuales encajarían en el Pensamiento Esotérico. Son personas pesimistas que suelen aceptar los resultados desfavorables, pues ya los esperaban.
  
- ESO Esotérico.- En esta escala se evalúa el grado en que la gente cree aspectos científicamente cuestionables como por ejemplo fantasmas, magia, fenómenos extraños, entre otros. Suelen tener gran confianza en su intuición, careciendo de pensamiento crítico.
  
- ILU Ilusión.- las personas con alta puntuación en esta escala, tienden a ser personas optimistas sin fundamento. Son más bien, personas ingenuas, prefieren evitar realidades desagradables y por eso su visión de la vida es simplista.

### 1.1.3 Componentes de la inteligencia emocional

De acuerdo a Goleman (1998), de la Inteligencia Emocional se desprenden cinco dimensiones fundamentales que resultan determinantes en la relación con nosotros mismos y con las demás personas. Estas dimensiones poseen ciertas características que debemos conocer para poder entenderlas:

- Son independientes, pues cada una de ellas aporta extraordinariamente al desempeño laboral
- Al mismo tiempo, son interdependientes debido a que existe una fuerte interacción entre ellas
- Son jerárquicas ya que una aptitud servirá de base para el correcto desarrollo de otra, como por ejemplo si una persona goza de empatía, esto ayudará para desarrollar sus habilidades sociales
- Cada una de estas aptitudes son necesarias, pero no basta conformarse con tener una de ellas, pues el hecho de ser una persona optimista, por ejemplo, no significará que posea una elevada motivación

Dichas dimensiones están categorizadas en dos áreas:

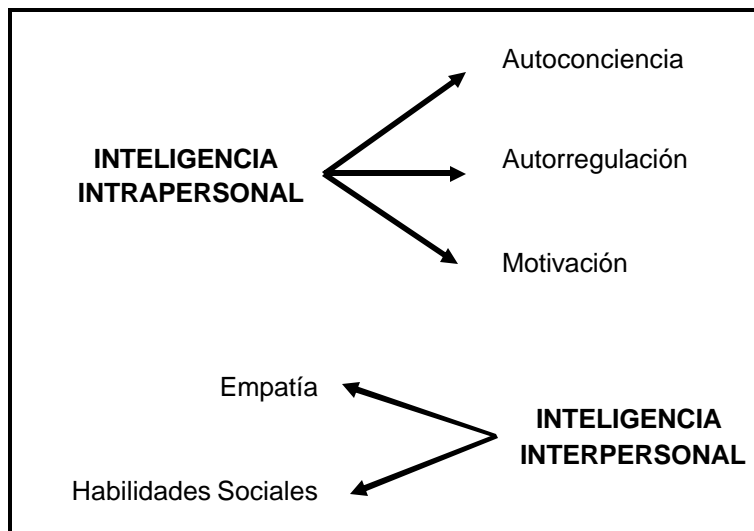


Figura 1.4: Componentes de la IE  
Elaborado por: Johanna Romero

### **1.1.3.1 Inteligencia intrapersonal**

Es la capacidad del ser humano de poder identificar y entender sus emociones y además saber cómo se mueve alrededor de éstas. Por medio del conocimiento de nuestra vida emocional podremos entender a los demás.

Las personas con una alta inteligencia intrapersonal tienen claro quiénes son, sus deseos o necesidades, encuentran oportunidades para utilizar sus fortalezas y sobre todo reconocen sus limitaciones y las traspasan. Una herramienta fundamental para desarrollar esta inteligencia es poseer la habilidad de concienciar lo que somos y lo que deseamos obtener. Sin claridad en esto, dudosamente podremos lograr el éxito en lo que hagamos.

Entre las aptitudes que componen a este tipo de inteligencia encontramos:

#### **1.1.3.1.1 Autoconciencia**

‘Quien no se conoce a sí mismo no debe criticar’

Anónimo

Es la capacidad de reconocer nuestros propios estados de ánimo, qué está pasando en nuestro cuerpo y el por qué de nuestro comportamiento. Involucra un profundo entendimiento de nuestras emociones, necesidades, impulsos, fortalezas y debilidades.

Las personas que poseen una fuerte autoconciencia son capaces de reconocer las emociones que están experimentando y por qué; distinguen la relación entre lo que piensan, hacen y sienten. Además reconocen cómo sus sentimientos afectan a sí mismos, a los otros y al desempeño en su trabajo.

Además pueden reconocer sin complicaciones sus propias habilidades, recursos y límites, son muy reflexivos y aprenden de las experiencias que han tenido. Aceptan abiertamente las críticas o nuevos puntos de vista siempre que esto favorezca su

desarrollo. Es por esto que en el momento de una autoevaluación lo hacen honestamente, no temen reconocer sus fallas.

Otra forma de identificar a las personas autoconscientes es por la confianza y seguridad en sí mismos. Están claros de las capacidades que poseen, sin embargo no dudan en pedir ayuda cuando la situación lo amerite. No temen al momento de expresar ideas opuestas a las del resto de personas, son muy firmes al tomar decisiones a pesar de las presiones que se les puede presentar.

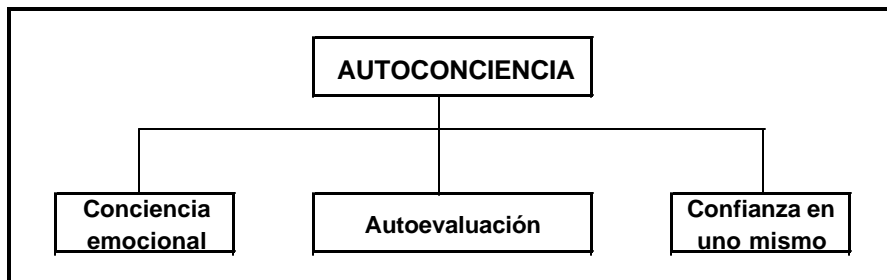


Figura 1.5 Aptitudes emocionales de la Autoconciencia.

Elaborado por: Johanna Romero

#### 1.1.3.1.2 Autorregulación

“Las funciones sin control de las emociones constituyen importante causa del dolor y la desorientación del hombre”

Jorge Handabaka

La definimos como la capacidad de controlar y redirigir nuestros impulsos y estados de ánimo, saber recuperarse de las tensiones emocionales y controlar nuestros sentimientos para poder adecuarlos a las situaciones.

Las personas que cuentan con esta aptitud, son capaces de controlar sus sentimientos impulsivos o emociones perjudiciales, no pierden la concentración a pesar de la presión a la que están sometidas en determinadas situaciones. Tienden a pensar antes de emitir cualquier juicio, esto los vuelve razonables y capaces de crear un ambiente de equidad y confianza.

Involucra también un alto grado de escrupulosidad, es decir asumir la responsabilidad que conlleva las obligaciones laborales, quienes tienen alta autorregulación son personas flexibles y manejan correctamente los cambios que se presentan, son abiertos a nuevas ideas o diferentes puntos de vista. Suelen generar soluciones originales para resolver problemas, pues les caracteriza su control ante el estrés y la ansiedad que provocan situaciones comprometedoras.

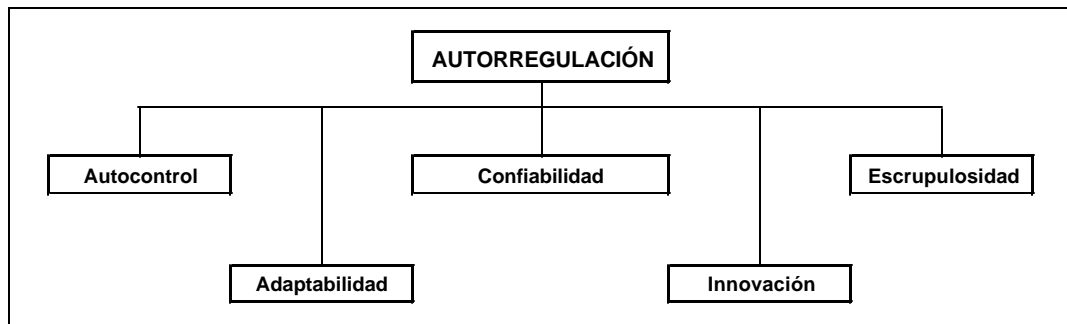


Figura 1.6 Aptitudes emocionales de la Autorregulación.

Elaborado por: Johanna Romero

### 1.1.3.1.3 Motivación

“Es muy doloroso fracasar, pero es aún más triste no luchar por lograr el triunfo”

T. Roosevelt

Bajo este concepto, Goleman se refiere a las tendencias emocionales que orientan o facilitan el logro de los objetivos o metas establecidas.

Los individuos que poseen alta motivación suelen tomar iniciativas y ser muy eficaces en sus acciones. La perseverancia es una característica fundamental pues quienes la tienen desarrollada no se dejan vencer cuando se enfrentan a frustraciones o contratiempos. Tienden a fijarse metas difíciles y aceptar riesgos, obviamente, calculados. Lo admirable en este tipo de personas, es que a pesar de fallar, siempre aprenden a mejorar su desempeño, no se conforman con el fracaso, ya que poseen un afán por destacarse y mejorar.

Hay que recordar que no a todos nos motivan las mismas cosas, por ejemplo existen personas que son motivadas por factores externos como el dinero, el status, pertenecer a una empresa prestigiosa; y hay quienes su motivación es intrínseca, se motivan por alcanzar los resultados esperados, el hecho de ser reconocidos por sus esfuerzos o logros, poco les interesa las recompensas externas.

No importa cuál sea el origen de su motivación, otro aspecto que los caracteriza, es el alto compromiso que adoptan para realizar mejor las cosas, especialmente con las metas que se plantean. No les importa realizar sacrificios si un objetivo dado lo amerita y siempre están en busca de nuevos caminos para cumplir con la misión de su grupo de trabajo.

Para terminar podemos decir que este tipo de personas, se caracterizan por ser optimistas pese a cualquier obstáculo que se les presente. Tratan de ir más allá de lo que se espera de ellas y al enfrentarse con adversidades, las consideran producto de circunstancias manejables y no las atribuyen a fallas propias.

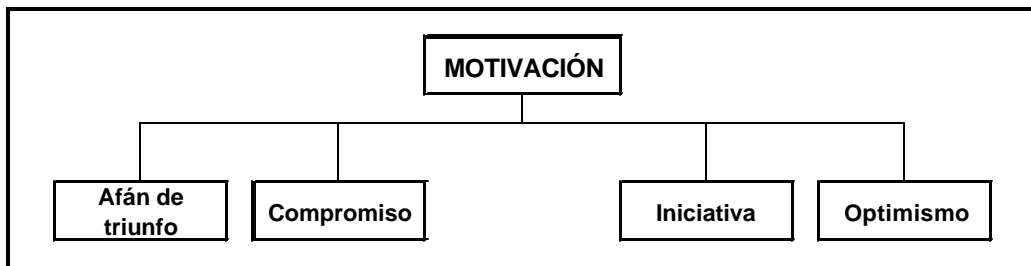


Figura 1.7 Aptitudes emocionales de la Motivación.

Elaborado por: Johanna Romero

### 1.1.3.2 Inteligencia Interpersonal

Es la habilidad de entender las emociones de los otros y actuar en adhesión con ellos. Es importante conocer qué es lo que los motiva y cómo trabajan para ayudarlos a cumplir con sus objetivos comprendiendo sus necesidades. Se basa en la capacidad de darse cuenta y diferenciar entre las personas, sus estados de ánimo, motivaciones y temperamentos.

A esta inteligencia le corresponden las siguientes aptitudes emocionales:

#### **1.1.3.2.1 Empatía**

“Si estuviésemos dispuestos a hablar más que a escuchar, tendríamos dos bocas y una oreja”

Mark Twain

Esta es una de las habilidades esenciales en nuestras relaciones interpersonales. La definimos como la capacidad de tener conciencia y captar los sentimientos, necesidades e intereses de los otros. Esta habilidad se construye sobre la autoconciencia, pues, mientras más abiertos estemos a nuestras propias emociones, seremos capaces de interpretar los sentimientos de las otras personas.

Las personas que gozan de ésta habilidad son capaces de escuchar a los demás, pero principalmente escuchar con los “ojos” para poder captar sus emociones. Estamos de acuerdo con Goleman, al afirmar que la esencia de la empatía es percibir lo que otros sienten sin decirlo, muchas veces obtenemos mayor información no a través de las palabras que expresen los demás, sino a través de sus gestos, tono de voz y otras formas del lenguaje no verbal.

Cuando afirmamos que las personas empáticas son quienes logran colocarse en el lugar del otro, no estamos hablando del hecho de aceptar todo lo que los demás digan o hagan, más bien nos referimos al entender su punto de vista, aunque éste sea opuesto al nuestro.

Sus bases están sustentadas primero en comprender los sentimientos de los demás e interesarse por sus necesidades y preocupaciones. Tienen una habilidad especial para entender las pequeñas pistas emocionales que las personas transmiten mediante su lenguaje no verbal y muestran sensibilidad ante ellas.

Otra cualidad que los caracteriza es el ayudar a otros a desarrollarse descubriendo sus capacidades. Siempre se preocupan por reconocer los méritos o logros de las otras personas, alientan, brindan críticas constructivas y ofrecen consejos que creen que pueden ser oportunos para determinada situación. Y lo más importante

es que buscan anticiparse a las necesidades de los demás para poder satisfacerlas.

Podemos afinar que la empatía es una de las habilidades más importantes que deberíamos desarrollar pues es la base para poder cultivar la afinidad con diversas personas.

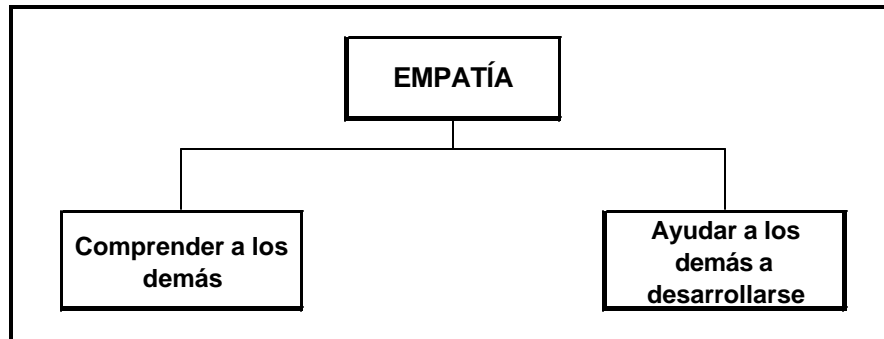


Figura 1.8 Aptitudes emocionales de la Empatía.

Elaborado por: Johanna Romero

### 1.1.3.2.2 Habilidades Sociales

“Interesarse por los demás, los más aptos y los menos aptos sirviéndose los unos a los otros, es la roca sobre la cual se construye una buena sociedad”

Robert K. Greenleaf

Implica pericia para inducir respuestas deseadas en los demás. Las personas con estas habilidades suelen tener un amplio círculo de conocidos y tienen un don especial para encontrar cosas en común con individuos de todo tipo.

“Es perfectamente natural influir en el estado emocional de otro, para bien o para mal; lo hacemos constantemente, contagiándonos las emociones como si fueran una especie de virus social”. (Goleman, 1998, p 206).



Las personas que gozan de esta habilidad son quienes tienden a ser muy afectivas al manejar relaciones pues tienen empatía con los sentimientos de los otros. Son muy capaces en el momento de manejar equipos utilizando tácticas de persuasión muy efectivas y su comunicación con ellos suele ser clara y convincente.

Poseen la capacidad para manejar tanto a personas difíciles como para resolver conflictos que se les presentan dentro del equipo de trabajo. Poseen habilidades para liderar o guiar a los individuos, sin dejar de trabajar en conjunto para lograr las metas propuestas.

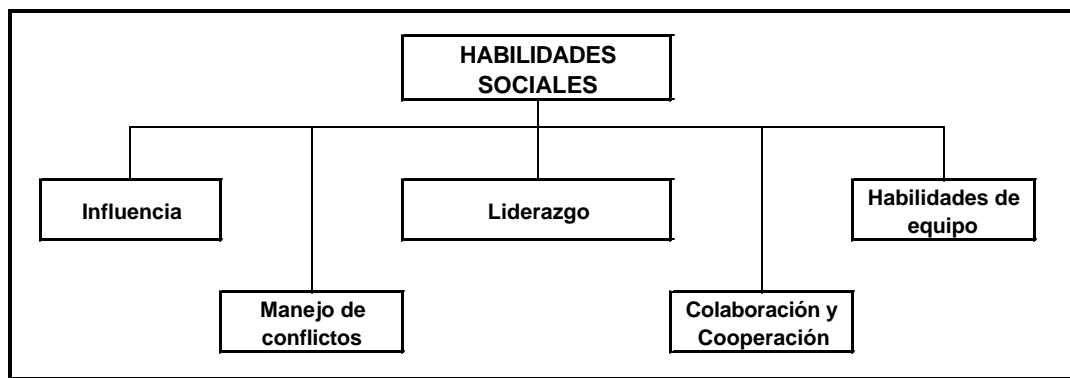


Figura 1.9 Aptitudes emocionales de la Habilidad Social.

Elaborado por: Johanna Romero

## 1.2 BENEFICIOS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

De acuerdo a lo investigado, la Inteligencia Emocional nos proporciona una serie de beneficios tanto para el desarrollo personal del individuo como para el éxito de las organizaciones que hagan uso de ésta. Entre ellos encontramos los siguientes:

### ➤ BENEFICIOS PERSONALES:

- ✓ Amplía la conciencia en uno mismo
- ✓ Favorece nuestro equilibrio emocional
- ✓ Habilidad para establecer relaciones armoniosas
- ✓ Aumenta nuestra motivación y entusiasmo en lo que hacemos
- ✓ Logramos ponernos en el lugar del otro y entender sus sentimientos
- ✓ Nos provee de buena salud
- ✓ Aumenta nuestra autoestima
- ✓ Completo dominio de emociones impulsivas
- ✓ Poseemos la sensación de poder controlar las cosas
- ✓ Somos capaces de aceptar las críticas constructivas
- ✓ Nos convertimos en personas más alegres
- ✓ Podemos sobrellevar los fracasos
- ✓ La comunicarnos con los otros es más efectiva.

### ➤ BENEFICIOS EMPRESARIALES:

- ✓ Crea líderes eficaces
- ✓ Potencia el rendimiento laboral
- ✓ Brinda defensas para una reacción positiva frente a la tensión y al estrés
- ✓ Reduce la rotación en las empresas
- ✓ Aumenta la productividad de la organización
- ✓ Los empleados disfrutan más de su trabajo

- ✓ Se generan grupos de trabajo
- ✓ La sensación de incompetencia se reduce
- ✓ Se obtienen con mayor facilidad los objetivos organizacionales y personales
- ✓ Logran sobrellevar épocas de crisis

### 1.3 LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL TRABAJO

“La Inteligencia Emocional es dos veces más importante que las destrezas técnicas o el Coeficiente Intelectual para determinar el desempeño de la alta gerencia”

Daniel Goleman

Debido a la globalización, la fuerte competencia y los acelerados cambios que se dan en nuestros días, varias empresas están invirtiendo mucho en formar a sus empleados en este ámbito ya que se han percatado de que la clave del éxito está en el grado en el que los trabajadores conozcan y controlen sus emociones como las de los clientes.

“Las reglas del trabajo están cambiando. Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importa sólo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás.” (Goleman, 1998, p. 17).

En la actualidad, lo que más valoran las empresas es la habilidad de los individuos al formar equipos y adaptarse al cambio, pues para lograr el éxito es necesario que sus empleados sean capaces de trabajar en grupos y de tirar de la misma cuerda. No basta con los conocimientos que aporten cada uno de ellos, el éxito dependerá de sus cualidades emocionales.

Goleman (1998) señala que las competencias emocionales más importantes para tener éxito dentro de una organización se agrupan de la siguiente manera:

- Iniciativa, motivación de logro y adaptabilidad
- Influencia, capacidad para liderar equipos y conciencia política
- Empatía, confianza en uno mismo y capacidad de alentar el desarrollo de los demás

La gente que posee estas características puede tratar a los empleados conflictivos con mayor facilidad y evitar convertirse en un empleado problemático, además esta serie de aptitudes emocionales se tornan cada vez más fundamentales para lograr el éxito en trabajos de todo tipo.

La aptitud emocional es fundamental, principalmente en el liderazgo, pues como todos sabemos, su papel es conseguir que sus colaboradores ejecuten sus respectivas actividades con la mayor eficacia posible. Es por esto que los líderes efectivos tienen un alto grado de Inteligencia Emocional y esto se verá reflejado en su desempeño y en el de sus empleados.

De acuerdo con Goleman lo que deberían hacer las organizaciones, para marcar una diferencia competitiva poderosa, es elevar la inteligencia emocional de su gente. Esto beneficiaría por ejemplo la comunicación organizacional, las relaciones interpersonales y sobre todo el trabajo en equipo, teniendo como resultado un trabajo de calidad. Obviamente esto se lograría si a la cabeza existiesen jefes o líderes emocionalmente competentes que pudieran obtener lo mejor de sus colaboradores.

Entonces revisemos el concepto de Liderazgo, sus características y los beneficios que se obtiene de un buen líder.

### **1.3.1 Liderazgo**

“Los líderes que obtengan el mayor apoyo en el futuro aumentarán su capacidad de expresión emocional, ingrediente clave del propósito, persuasión e inspiración”

Jay Conger

Profesor de la Facultad de Negocios de Harvard

### 1.3.1.1 Definición de liderazgo

Es importante señalar que aunque Liderazgo guarde estrecha relación con actividades administrativas, su concepto no es igual al de administración. Pueden existir personas que quizás sean gerentes eficaces, pero que carezcan de habilidades del líder para motivar o a su vez puede darse lo contrario. Comprendiendo la importancia de las mencionadas habilidades y ante los desafíos de las actuales organizaciones, muchas de ellas están apreciando a directivos que posean habilidades de líderes.

Entonces liderazgo es: “Proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio” (Lussier y Achua, 2002, p.6).

Siguiendo a Lussier y Achua, procedamos a analizar cada una de las partes de este concepto:

- **Influencia:** es el poder que ejerce el líder en las actitudes y el comportamiento de los seguidores, quienes a su vez se sienten motivados para efectuar el cambio.
- **Líderes y seguidores:** un líder es quien posee la habilidad de influir en los demás y no precisamente con una posición formal como la de los administradores. Los seguidores son quienes reciben la influencia de los líderes, pero a su vez, también aportan algo para influir en ellos.
- **Cambio:** nos encontramos en un mundo que evoluciona con rapidez, las organizaciones necesitan transformarse para ir a la par de estos cambios, he aquí la función del líder, influir en sus seguidores para lograr el cambio esperado por las organizaciones.
- **Personas:** el liderazgo tiene mucho que ver con dirigir a personas. Líderes y seguidores trabajan en conjunto para aportar al éxito de las personas que las rodean.

- **Objetivos organizacionales:** un liderazgo eficaz se basa en los objetivos tanto de la organización como en los suyos y en los de sus seguidores, es decir los seguidores no pensarán únicamente en función de sus propios intereses, sino en los de la organización en la que se encuentran, para obtener resultados que beneficien a todos por igual.

Una vez entendido el concepto de liderazgo continuemos conociendo las características que debe poseer un líder.

### 1.3.1.2 Características de un líder

“En la llamada era de la informática una lista de los atributos individuales del poder y la influencia probablemente empezaría con gran ingenio o intelecto... Pero ese énfasis estaría mal colocado... Las principales características para adquirir y conservar gran poder en las organizaciones son energía, resistencia y vigor”

Jeffrey Pfeffer

Stanford Graduate School of Business

De acuerdo con Lussier y Achua (2002) no existe una lista “específica” de rasgos o características que identifiquen a un líder eficaz, sin embargo, parece haber algunos atributos que si los diferencian unos de otros y que están incorporados en la Teoría de los Rasgos:

- ✓ Dominio
- ✓ Gran energía
- ✓ Confianza en sí mismo
- ✓ Locus de control
- ✓ Estabilidad
- ✓ Integridad
- ✓ Inteligencia
- ✓ Flexibilidad
- ✓ Sensibilidad hacia los demás

**Dominio:** estos autores afirman que los buenos líderes desean ser directivos y asumir responsabilidades, pero esto no tiene que ver con ser demasiado autoritarios ni usar un estilo intimidatorio. El dominio es uno de los principales rasgos de este modelo e influye en todos los demás atributos que caracterizan a los buenos líderes.

**Gran energía:** los líderes eficaces se caracterizan por ser resistentes y tolerantes a la tensión y en muchos casos a la frustración. Tienen gran empuje y trabajan arduamente para obtener los objetivos que se proponen, tomando siempre la iniciativa.

**Confianza en sí mismo:** este atributo se manifiesta cuando los líderes muestran seguridad en sus capacidades, ideas y decisiones. Cuando confían en sus propios juicios y fomentan la confianza en sus seguidores. De esta manera podrán influir fácilmente ya que se ganan el respeto de los seguidores.

**Locus de control:** este rasgo hace referencia al control que tienen los líderes sobre su destino. Están concientes que su comportamiento influye directamente sobre su desempeño. Reconocen sus errores y no los atribuyen a terceros o a la mala suerte.

**Estabilidad:** los líderes que poseen este rasgo saben controlar muy bien sus propias emociones. Conocen tanto sus puntos fuertes como sus puntos débiles, son positivos y su comportamiento está orientado al mejoramiento personal.

**Integridad:** es una conducta gobernada por la honestidad y la ética, y esto hace que una persona sea digna de confianza. El líder integro obtendrá la lealtad y el apoyo de sus seguidores, deberá ser una persona honesta y cautelosa con las confidencias que se le hagan caso contrario perderá la credibilidad de quienes lo rodean.

**Inteligencia:** al hablar de inteligencia nos referimos a la capacidad que tiene una persona para resolver problemas y razonar en forma crítica. Pero no es lo único que debe poseer un líder. La intuición es otra característica importante para un buen liderazgo.



**Flexibilidad:** es la capacidad que tienen los líderes, en este caso, para adaptarse a las diversas circunstancias. Es un rasgo importante debido a que nos encontramos en un mundo cambiante y si un líder es inflexible y no sabe adaptarse a las diferentes situaciones difícilmente podrá influir en sus seguidores y obtener cambios.

**Sensibilidad hacia los demás:** es fundamental que los líderes entiendan la posición de las personas con las que trabajan, sean empáticos, es decir ser concientes de los sentimientos e intereses de los otros desde su perspectiva. Más adelante hablaremos detenidamente sobre este importante rasgo.

Según estudios realizados: “los líderes más efectivos se parecen en un punto crucial: todos tienen un alto grado de lo que se llama inteligencia emocional... una persona que carezca de esta puede tener el mejor entrenamiento del mundo, una mente analítica e incisiva y un sinnúmero de ideas pero, no será un gran líder”. (José Contreras, artículo en la red).

De acuerdo con este autor, el liderazgo no es una cuestión que se deriva como consecuencia de varios años de estudios. El liderazgo es espontáneo, surge de la pasión y el compromiso de sus seguidores. Éstos apoyarán a sus líderes si encuentran en ellos las siguientes características:

- ✓ Saben hacia donde quieren ir y transmiten esta seguridad a sus seguidores
- ✓ Consideran que primero están los demás y evitan pensar en su beneficio personal
- ✓ Procuran estar pendiente del bienestar personal, moral y espiritual de las personas a su cargo
- ✓ Entienden las motivaciones que mueven a las personas y utilizan esto para poder influir de mejor manera
- ✓ Siempre toman en cuenta las opiniones y el sentir de sus colaboradores
- ✓ Dan gran importancia al trabajo en equipo
- ✓ No temen el delegar, porque saben que dejando el mando en manos de su gente es como se avanza
- ✓ Su poder surge de su capacidad de influencia y no de su capacidad de mando

Como podemos observar, las habilidades que ha de presentar un líder son muchas y debemos saber desarrollarlas.

### **1.3.1.3 Por qué es importante el liderazgo**

“Su primer deber como líder es encargarse de su propia energía y luego ayudar a orquestar la de los demás”

Peter F. Drucker

Las empresas exitosas de hoy se caracterizan no por su gran tamaño, sus grandiosas estrategias de marketing o una adecuada planificación, sino por un gran liderazgo con una visión bien definida. Están concientes además que la motivación y el liderazgo son la base para formar a gerentes competentes.

“La habilidad de liderazgo es importante al dirigir una empresa en crecimiento. Las compañías que sobrevivan en el nuevo ambiente competitivo mundial son las que atraen y conservan a los líderes”. (Lussier y Achua, 2002, p.9).

Aquí radica la importancia del liderazgo dentro de las organizaciones, puesto que su principal función es conseguir que sus colaboradores rindan lo mejor posible para alcanzar las metas propuestas.

Por lo general, un líder es quien va a la cabeza, tiene la responsabilidad de llevar adelante una serie de proyectos distinguiéndose por ser una persona emprendedora y con la habilidad de saber transmitir sus pensamientos a los demás.

Son quienes hacen que sus colaboradores se sientan a gusto trabajando, su capacidad de liderar es el factor fundamental para conservar a los empleados. Persiguen la obtención del mejor desempeño, buscando y consiguiendo a la vez su satisfacción profesional.

Además porque los líderes emocionalmente inteligentes y de comportamiento ético contribuyen a la inteligencia, salud y desarrollo de la organización.

# **CAPÍTULO 2**

## **APLICACIÓN PRÁCTICA**

## 2.1 DISEÑO DE ENTREVISTAS DE EVALUACION DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

Primero, procedí a revisar qué factores evaluaba el Inventario de Pensamiento Constructivo que iba a aplicar, con la finalidad de ser tomados en cuenta en el diseño de las entrevistas y poder comparar los resultados obtenidos en ambas herramientas de evaluación. Sin embargo pude darme cuenta que el test no evaluaba todos los componentes de la Inteligencia Emocional, como por ejemplo habilidades sociales o empatía.

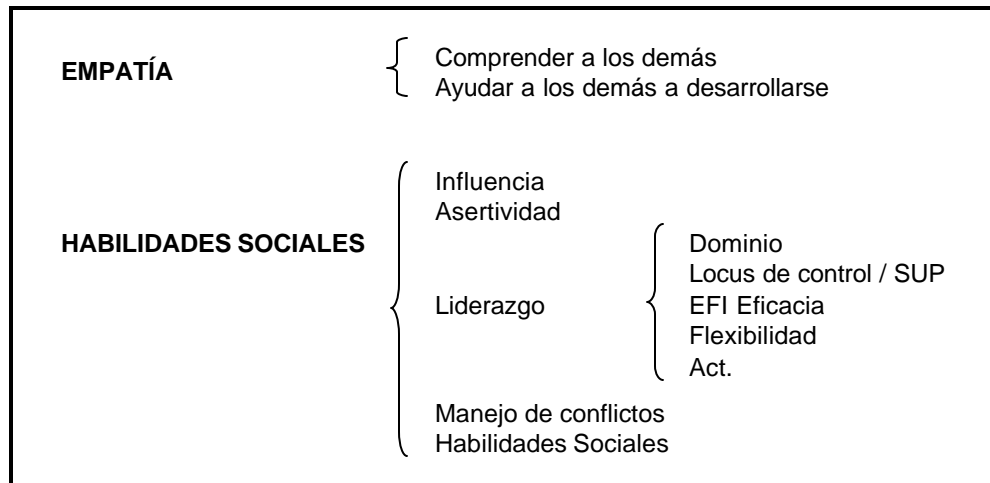
Por lo tanto, analicé los factores adicionales que pretendía evaluar. Enlisté los componentes de la inteligencia emocional con cada una de sus aptitudes emocionales, las características que deben poseer los líderes eficaces y las escalas y facetas que evaluaba el CTI.

Algunos factores coincidían o se relacionaban, es por esto que unifiqué dichos listados dando como resultado los siguientes factores a evaluar como se muestra a continuación:

<b>AUTOCONOCIMIENTO</b>	{ Conciencia de emociones Autoevaluación Confianza en si mismo / Aut.
<b>AUTORREGULACIÓN</b>	{ Autocontrol / Estabilidad / Imp. / Tol. / Sob. Escrupulosidad / Integridad / Res. Confiabilidad Innovación
<b>MOTIVACIÓN</b>	{ Compromiso Iniciativa Optimismo / Pos.

Cuadro 2.1: Factores de la Inteligencia Emocional a evaluar

Elaborado por: Johanna Romero



Cuadro 2.1: Factores de la Inteligencia Emocional a evaluar (2)

Elaborado por: Johanna Romero

Una vez determinados estos factores, procedí a diseñar la entrevista, que en este caso fue estructurada. En ella incluí tres clases de preguntas:

- Preguntas directas: ¿Se considera una persona de acción?
- Preguntas indirectas: ¿Suele evitar trabajos rutinarios y aburridos?
- Preguntas de tipo opcional: Cuando es elogiado, usted:
  - a) Piensa que lo están adulando con alguna intención
  - b) No le escucha o le escucha pero no le cree
  - c) Le escucha algo, pero le cree muy poco
  - d) Le escucha con atención, le cree y le agradece.

Se estableció para las respuestas un rango que va de 1 a 5. Si la persona se identificaba ciento por ciento con la pregunta mencionada, contestaría 5, caso contrario contestaría 1. También existen los valores intermedios como opción de respuesta, los cuales dependerán de las percepciones de cada persona evaluada.

En el Anexo 1 encontraremos el formato de la entrevista utilizada.

## **2.2 APLICACIÓN DE ENTREVISTAS DE EVALUACIÓN DE INTELIGENCIA EMOCIONAL**

Las entrevistas se aplicaron a 10 jefes del Grupo Cartopel S.A. La selección fue al azar en base al listado proporcionado por la empresa, en él constaban los nombres de cada uno de los jefes, el cargo, la división y departamento al que pertenecían.

De acuerdo al número de jefes que existen en cada división, se procedió a elegir a cuatro personas de la división del Molino, tres de la división de Ondutec y tres de la división de Administración.

A continuación, hablé con cada una de las personas seleccionadas para explicarles la finalidad del proceso y su intervención en el mismo. A pesar de percibir cierta confusión entre Inteligencia Racional e Inteligencia Emocional, ninguno de ellos se negó a colaborar.

Posteriormente me contacté con cada uno de ellos para elaborar un cronograma de aplicaciones, en el cual quedaron establecidas dos entrevistas diarias.

Al inicio de cada una de las entrevistas, les recordé la finalidad del proceso, se les explicó qué herramientas iban a ser utilizadas y lo que obtendrían al final del mismo. Además se habló de la confidencialidad de los resultados, para evitar la insinceridad en sus respuestas o el temor que puede provocar este tipo de evaluaciones.

En ésta fase pude ver el interés y la predisposición que existía en la mayoría de participantes, pues creyeron, que este diagnóstico, sería importante para su desarrollo personal.

Las entrevistas se realizaron en lugares adecuados para que no existiese ningún tipo de interrupción o distracción y su duración fue de 40 min. aproximadamente. Se realizó la grabación de dos entrevistas como constancia de la aplicación.

No existió ningún tipo de inconveniente durante la aplicación de las entrevistas, las personas estuvieron, en su mayoría, tranquilas y expresaron su bienestar al terminar la sesión.

A continuación encontraremos cada uno de los pasos que conforman la aplicación práctica. Se tomará como ejemplo todo el proceso de un sujeto guardando su identidad por cuestiones éticas. (Ver la entrevista aplicada en el Anexo 2).

### **2.3 APLICACIÓN DEL INVENTARIO DE PENSAMIENTO CONSTRUCTIVO**

De la misma manera, se estableció con los participantes un cronograma para la aplicación del CTI. Realicé aplicaciones colectivas e individuales, dependiendo de los horarios de cada uno de ellos.

La duración de la aplicación del test fluctuó entre 20 y 30 min. Se les entregó las instrucciones y materiales necesarios para que puedan proceder a contestar el test. (Véase en el Anexo 3).

Los lugares que se utilizaron para las aplicaciones, también fueron los adecuados para evitar cualquier tipo de distracción. Al terminar el test, las personas se mostraron tranquilas, aunque algunas de ellas expresaban su inconformidad con cierto tipo de oraciones a pesar de haberles indicado que existían frases que servían únicamente para identificar si alguien contestó distraídamente o si se equivocaron de línea como suele suceder.

Una vez devueltas las hojas de respuesta (Ver Anexo 4), me cercioré de que todos los elementos fueran contestados con la finalidad de evitar que el cuestionario sea invalidado.

Al finalizar el proceso de evaluación, los participantes pidieron que se les devolvieran los resultados, pues como lo mencioné anteriormente, encuentran una oportunidad valiosa para conocerse mejor y desarrollar las habilidades que creen deficientes.

Terminadas las aplicaciones del test se procedió a su corrección mediante un sistema informático adoptado por TEA Ediciones, el mismo que calcula las puntuaciones de acuerdo con los baremos respectivos e imprime el perfil que se presenta en el Anexo 5.



## **2.4 INFORMES INDIVIDUALES**

Una vez tabulada la información obtenida tanto en las entrevistas como en el test aplicado, se procedió a elaborar los informes específicos, con la finalidad de ser devueltos a cada uno de las personas implicadas en este proceso.

En primer lugar se analizó los puntajes obtenidos en la Escala de Pensamiento Constructivo Global y se describió sus características comunes. Posteriormente se incluyeron los resultados más significativos de las principales escalas de la Inteligencia emocional siendo estas: Emotividad, Eficacia y Rigidez concernientes al CTI y Empatía y Habilidades Sociales obtenidas de las entrevistas.

Se incluyó además las fortalezas y debilidades encontradas y las respectivas recomendaciones.

En el anexo 6 encontraremos un ejemplo de los informes realizados.

## **2.5 PLANES DE DESARROLLO INDIVIDUALES**

Los planes de desarrollo se elaboraron en base a los informes individuales realizados.

Estos planes comprenden las competencias a desarrollar dependiendo del caso, así como el concepto con el objetivo de brindar mayor claridad al sujeto evaluado. También incluye las sugerencias específicas para desarrollar dicha competencia y los resultados esperados al finalizar el plan.

Con esto se pretende dar pautas a los sujetos para que puedan desarrollar las debilidades encontradas, ya que se generó gran incertidumbre e interés durante la etapa de evaluación. Es necesario entonces, satisfacer todas esas inquietudes y colaborar para su desarrollo.

En el Anexo 7 podemos ver el plan de desarrollo perteneciente al informe anteriormente expuesto.

## 2.6 INFORME GRUPAL

El informe general se realizó de una manera muy similar al de los informes específicos, obviamente para éste, se tomaron los resultados de todos los participantes en este proceso. Se incluyó además una breve descripción de las escalas de la Inteligencia emocional con la finalidad que la organización, para la cual iba dirigido el informe, tenga claro los factores que fueron evaluados.

También fueron incluidos cuadros estadísticos de las escalas de Pensamiento Constructivo Global como resumen de los resultados obtenidos y de la escala de Rigidez como aspecto negativo encontrado en la mayoría de los sujetos evaluados.

Los resultados fueron los siguientes:

### INFORME DE RESULTADOS

#### 1. DATOS GENERALES:

**Nombre de la institución:** GRUPO CARTOPEL S.A.

**No. de sujetos evaluados:** 10 personas agrupados de la siguiente manera:

- Planta Cartopel: fueron tomados 4 jefes
- Planta Ondutec: fueron tomados 3 jefes
- División Administración: fueron tomados 3 jefes.

**Fecha aplicación:** Julio de 2006

#### 2. HERRAMIENTAS APLICADAS:

- a. Inventario de Pensamiento Constructivo
- b. Entrevistas Estructuradas

### 3. DESCRIPCION GENERAL DE LAS ESCALAS

- EMOTIVIDAD.- Es la capacidad que poseen las personas para enfrentarse a situaciones estresantes, poseen una gran confianza en sí mismos. No se sienten afectados por adversidades pasadas, logran afrontar con un pensamiento constructivo los problemas que se les presentan. A esta escala le corresponden las siguientes facetas:
  - Autoestima: la actitud favorable hacia sí mismo.
  - Tolerancia a la frustración: mide la tendencia a exagerar los acontecimientos desagradables.
  - Impasibilidad: capacidad de tolerar la incertidumbre o contratiempos.
  - Capacidad de sobreponerse: mide el grado en que las personas no se obsesionan por los acontecimientos negativos
  
- EFICACIA.- mide la capacidad de las personas para ser optimistas, enérgicos y fiables logrando siempre resultados eficaces y rápidos. Las facetas que corresponden a esta escala son:
  - Pensamiento Positivo: es la capacidad para pensar favorablemente sin alejarse de la realidad.
  - Actividad: mide la tendencia a llevar a cabo acciones efectivas sin dar largas al asunto.
  - Responsabilidad: capacidad para actuar sin dejar de lado la planificación y su respectiva reflexión.
  
- RIGIDEZ.- este tipo de personas se identifican por su pensamiento rígido, suelen agrupar en categorías amplias y esto hace que sus soluciones sean simplistas, facilitando a la rápida acción. Sus facetas son las siguientes:

- Extremismo: es la tendencia a agrupar a las personas en grandes categorías.
  - Intolerancia: se relaciona al afecto negativo, la ira o la depresión.
  - Susplicacia: se correlaciona negativamente con la amabilidad y la atención a los demás.
- EMPATIA: es la capacidad de tener conciencia y captar los sentimientos, necesidades e intereses de los otros. Implica comprender los sentimientos de los demás e interesarse por sus necesidades y preocupaciones y ayudar a otros a desarrollarse descubriendo sus capacidades.
- HABILIDADES SOCIALES: implica pericia para inducir respuestas deseadas en los demás y manejar relaciones pues tienen empatía con los sentimientos de los otros.

#### **4. INTERPRETACION DE RESULTADOS**

En primer lugar se analizará las puntuaciones obtenidas en la escala general PCG (Pensamiento Constructivo Global), continuando con las puntuaciones obtenidas en las diferentes escalas, prestando especial atención a los resultados más significativos.

De acuerdo a los resultados obtenidos, la mayoría de los sujetos evaluados presentan un buen nivel de inteligencia emocional. Tres de ellos obtuvieron un nivel normal y apenas uno obtuvo una puntuación moderadamente baja. Ver figura 2.1.

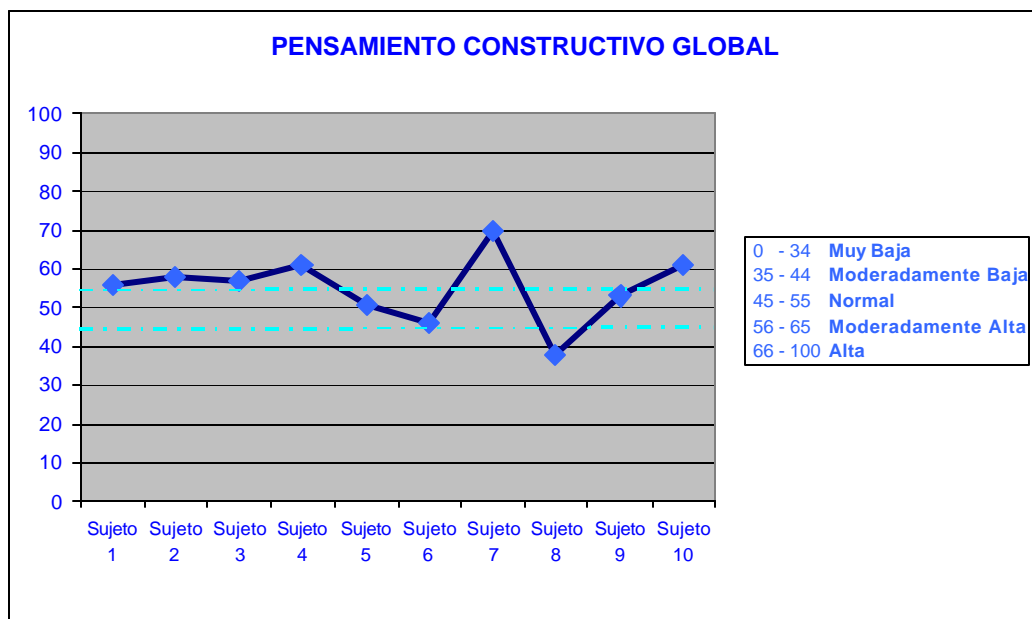


Figura 2.1: Puntuaciones obtenidas en la escala PCG

En general, se puede decir que piensan de manera constructiva y son capaces de realizar un buen análisis de las situaciones tanto nuevas o complejas que se les presentan. Actúan con decisión cuando es posible el control, sin embargo son capaces de aceptar lo incontrolable sin angustiarse.

## EMOTIVIDAD

Las puntuaciones en esta escala están ubicadas entre el nivel normal y el nivel moderadamente alto.

Se caracterizan por enfrentarse a las situaciones potencialmente estresantes, experimentando ante ellas menos estrés que las demás personas. Se aceptan tal como son y no se toman las cosas de forma personal, ni son excesivamente sensibles a las críticas. Por consecuencia poseen una autoestima elevada.

Tienden a no sobrestimar la mayoría de las experiencias desfavorables. Suelen ser personas flexibles, capaces de tolerar los contratiempos, incertidumbres o rechazos. Poseen una alta capacidad de sobreponerse, no se obsesionan por los acontecimientos negativos, al contrario, tienden a reconsiderarlos y obtienen una enseñanza de ellos.

## **EFICACIA**

De la misma manera las puntuaciones obtenidas en esta escala varían entre estas dos zonas: normal y moderadamente alta.

Se identifican por su gran entusiasmo y energía, lo cual les facilita a actuar eficazmente. Aunque normalmente son rápidos en sus acciones, estos sujetos no son impulsivos, sino más bien se toman su tiempo en planificar cuando es necesario.

Suelen enfatizar el aspecto positivo de las situaciones y convertir las tareas desagradables en lo menos penosas posibles. Tienden a pensar favorablemente de forma realista. Evitan dar largas a los problemas optando por acciones efectivas.

## **RIGIDEZ**

En esta escala a diferencia de las anteriores, los puntajes deseados deberían ser bajos, ocurriendo en este caso, todo lo contrario. Ver figura 2.2.

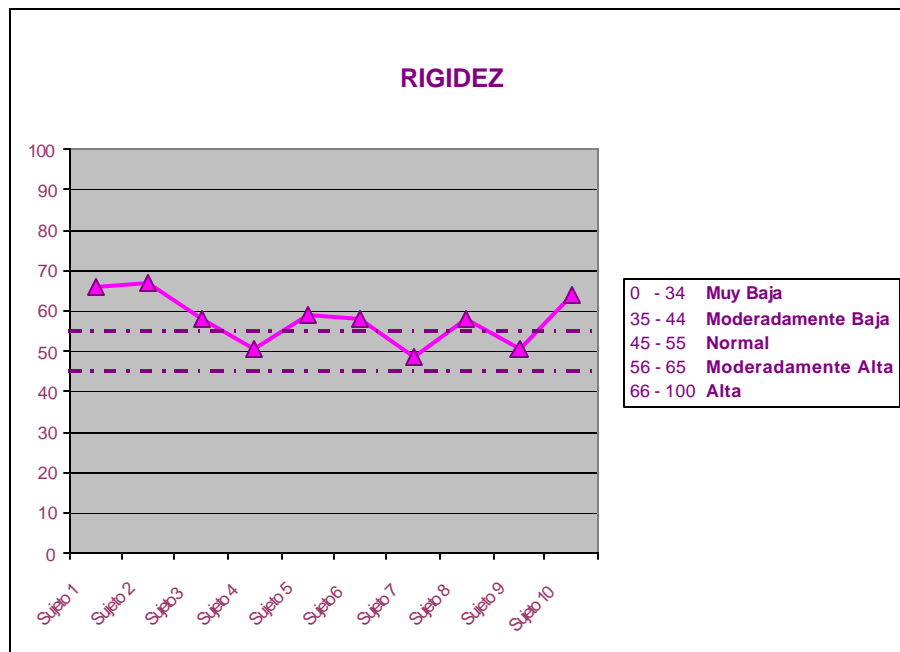


Figura 2.2: Puntuaciones obtenidas en la escala RIG

Por consiguiente, su pensamiento suele ser rígido. Agrupan a las personas en amplias categorías, resultando de esto soluciones simplistas y emitiendo prejuicios.

Tienden a caer en el extremismo al agrupar a la gente en grandes categorías, especialmente cuando implica una distinción entre el propio grupo y los demás. Suelen considerar a los otros grupos como amenazantes y por consecuencia objeto de agresión.

## EMPATIA

Los sujetos evaluados obtuvieron un nivel normal en esta escala.

En ocasiones suelen comprender las necesidades e intereses de las personas que los rodean, sin embargo, en otras pueden mostrar cierto desinterés en los sentimientos de otros. De la misma manera, tienden a ayudar a los otros a



desarrollarse, aunque pueden fallar en el reconocimiento de méritos o logros de los demás.

## **HABILIDADES SOCIALES**

Para terminar, las puntuaciones obtenidas por los sujetos en esta escala son moderadamente altas.

Poseen la capacidad de manejar tanto a personas difíciles como para resolver conflictos, poseen habilidades para influenciar en las actitudes y comportamientos de sus seguidores. Prefieren trabajar en equipo utilizando técnicas efectivas de persuasión y su comunicación es clara y convincente.

### **4.1 Fortalezas y Debilidades**

Las fortalezas encontradas en estos sujetos son las siguientes:

- Elevada autoestima
- Alta capacidad de sobreponerse
- Pensamiento positivo
- Gran responsabilidad
- Habilidades sociales

Entre las debilidades se encuentran las siguientes

- Pensamiento rígido
- Baja empatía

## **5. RECOMENDACIONES**

Se felicita a los sujetos evaluados por su buen nivel de inteligencia emocional. Se sugiere a la empresa cultivar en sus colaboradores aquellas habilidades encontradas, mediante talleres con la finalidad de despertar en ellos la necesidad de desarrollar cada una de éstas, pues son fundamentales tanto para el desarrollo personal como profesional.

Se puede además brindar charlas con expertos en el tema para introducir nuevos conocimientos.

Se recomienda extender este proceso de evaluación a cargos que se estimen necesarios para conocer su nivel de IE y poder implementar las medidas necesarias.

Brindar un taller para desarrollar la empatía a los colaboradores que tengan a su cargo grupos de personas, para que éstos a su vez se encarguen de transmitir las habilidades aprendidas.

Para disminuir los niveles de rigidez, se cree necesario implementar actividades deportivas o sociales a las que no están acostumbradas, con la finalidad de abrir su mente a cosas nuevas que les pueden llegar a agradar. Estos niveles de rigidez deben ser considerados preocupantes en situaciones de resolución de conflictos, logro de objetivos, comunicación con sus subordinados, entre otras.

Además se recomienda brindar espacios para practicar la meditación o relajación, así como permitir que sus colaboradores intervengan en actividades ajenas a su conocimiento o a las que no están acostumbradas.

## **2.7 VALIDACIÓN DEL PROCESO DE DIAGNÓSTICO Y DEL MANUAL DE COMPETENCIAS EMOCIONALES**

La validación del proceso la tuvieron que realizar: una persona evaluada, la empresa en la que se realizó dicho diagnóstico y un experto en el tema.

En el Anexo 8 encontrará la validación realizada por la empresa en base al Informe Grupal y el Manual de Competencias Emocionales.

De la misma manera el experto validó la aplicación práctica y el Manual de Competencias Emocionales entregado a la empresa. (Ver Anexo 9).

Y para terminar, la validación emitida por el sujeto evaluado consistió en una apreciación del proceso de evaluación y sobre los informes y planes de desarrollo entregados. (Ver Anexo 10).

**CAPÍTULO 3**

**CONCLUSIONES**

**Y**

**RECOMENDACIONES**

### 3.1 CONCLUSIONES

Terminado este proceso se concluyó lo siguiente:

- Se cumplió a cabalidad el objetivo general planteado al iniciar este proceso, obteniendo como resultado el nivel de Inteligencia Emocional de los 10 jefes seleccionados.
- En la etapa inicial se pudo descubrir cierta confusión entre el término Inteligencia Emocional e Inteligencia Racional. Algunos de ellos mostraron nerviosismo hasta el momento que se explicó la diferencia entre ellos y la finalidad del proceso.
- Una vez esclarecidas estas confusiones, se sintieron atraídos por el diagnóstico pues creyeron importante conocerse más, para su desarrollo personal y profesional.
- En cuanto a los resultados obtenidos, el nivel de Inteligencia Emocional de la mayoría de los sujetos evaluados resultó ser moderadamente alto. Por tanto son personas que actúan de manera constructiva, son optimistas sin alejarse de la realidad, capaces de aceptar lo incontrolable. Se aceptan bien a sí mismas y a los demás, lo cual les permite establecer relaciones gratificantes.
- A mi parecer estas características son importantes en todos los ámbitos, especialmente en el ámbito laboral, pues en la actualidad las empresas buscan personal apto para trabajar en equipo, capaces de manejar relaciones interpersonales para de esta manera, cumplir en equipo los objetivos de la organización.

- Además se obtuvieron puntajes altos en la escala de Rigidez debiendo ocurrir todo lo contrario. Es decir son personas de pensamiento rígido que tienden a agrupar en amplias categorías dando como resultado soluciones simplistas y emitiendo prejuicios.
  
- Esta rigidez puede deberse a su nivel de educación puesto que la mayoría de los sujetos evaluados tienen un nivel de instrucción superior y sus áreas se relacionan al ámbito de la lógica y los números, o a la naturaleza de su trabajo, debido a que realizan funciones operativas. Probablemente esto puede dificultar la adaptación a los cambios que se puedan dar dentro de la empresa.
  
- Para terminar, otro resultado que hay que tomar en cuenta es el obtenido en la escala de Empatía. Los puntajes se encuentran en la zona normal, debiendo ser altos al tener a su mando a un grupo de personas.
  
- Al ser jefes tienen como deber comprender los sentimientos de sus subordinados e interesarse por sus necesidades y preocupaciones. Así mismo ayudarlos a desarrollarse descubriendo cada una de sus capacidades, reconociendo sus méritos o logros y brindando consejos que pueden ser oportunos para determinada situación.

### 3.2 RECOMENDACIONES

Obtenidos los informes de éste diagnóstico se sugiere lo siguiente:

- Actualizar a sus colaboradores en temas referidos a la Inteligencia Emocional, para que despierte en ellos la necesidad de desarrollar cada una de sus habilidades, implementando información en sus carteleras o entregándoles folletos por ejemplo.
- Brindar charlas con expertos en el tema para introducir nuevos conocimientos.
- Se recomienda extender este proceso de evaluación a otros cargos que se estimen necesarios para conocer su nivel de IE y poder implementar las medidas necesarias.
- De acuerdo a las conclusiones obtenidas brindar un taller para desarrollar la empatía a los colaboradores que tengan a su cargo grupos de personas, para que éstos a su vez se encarguen de transmitir las habilidades aprendidas.
- Para disminuir los niveles de rigidez, se cree necesario implementar actividades deportivas o sociales a las que no están acostumbradas, con la finalidad de abrir su mente a cosas nuevas que hasta les puede agradar.

# REFERENCIAS



#### 4.1 BIBLIOGRAFÍA

- ✓ ALVAREZ Manuel y et al. *“Diseño y Evaluación de programas de Educación Emocional”*. CissPraxis. 2001.
- ✓ ALBARRACIN Ricardo. *“La Inteligencia Emocional para Emprendedores”*. Corpoliderazgo. 2000.
- ✓ COOPER Robert y SAWAF Ayman. *“La Inteligencia Emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones”*. Norma. 1998.
- ✓ EPSTEIN Seymour. *“Inventario de Pensamiento Constructivo”*. Tea Ediciones. 1987.
- ✓ GIL ADI Daniel. *“Inteligencia Emocional en Practica”*. McGraw-Hill Interamericana. 2000.
- ✓ GOLEMAN Daniel. *“La inteligencia Emocional en la empresa”*. Vergara. 1998
- ✓ GOLEMAN Daniel. *“La inteligencia Emocional: por qué es más importante que el cociente intelectual”*. Vergara. 1995.
- ✓ HANDABAKA Jorge. *“Inteligencia Emocional en la Empresa”*. Palomino. 2004
- ✓ LUSSIER Robert y ACHUA Christopher. *“Liderazgo Teoría, aplicaciones y desarrollo de habilidades”*. Thomson Editores. 2002.
- ✓ MARTIN Doris y BOECK Karin. *“EQ que es inteligencia emocional”*. Edad S. A. 1996.
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml>. [25 de abril de 2006].
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/13/lidersijefeno.htm>. [24 de abril de 2006].
- ✓ <http://www.inteligenciaemocional.org/articulos/elorigendelainteligencia.htm>. [15 de febrero de 2006].
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/iejulio.htm>. [15 de Febrero de 2006].
- ✓ <http://www.psicologia-online.com/autoayuda/iemocional/index.shtml>. [15 de febrero de 2006].
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/iejulio.htm>. [15 de febrero de 2006].

- ✓ <http://www.inteligenciaemocional.org/investigaciones/elpesodelcocienteintelectual.htm>. [10 de Febrero de 2006].
- ✓ <http://www.inteligencia-emocional.org/beneficios/index.htm>. [10 de febrero de 2006].
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos15/inteligencia-emocional/inteligencia-emocional.shtml>. [7 de febrero de 2006].
- ✓ <http://www.josecontreras.net/promemp/lider00.htm>. [Un ensayo de Daniel Goleman, el investigador más prestigiado del mundo en el tema de Inteligencia Emocional, 7 de febrero de 2006].

## **4.2 ANEXOS**

**Anexo 1:**  
**FORMATO DE ENTREVISTA**

**ENTREVISTA PARA EVALUAR LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LOS LIDERES**

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Instrucción:** \_\_\_\_\_

**Edad:** \_\_\_\_\_

**1. Emplea excesivo tiempo y esfuerzo para corregir sus faltas. 1 2 3 4 5**

\_\_\_\_\_

**2. Controla fácilmente la ira o la emotividad o el miedo. 1 2 3 4 5**

\_\_\_\_\_

**3. Actuar de forma adecuada y correcta es básico en su vida. 1 2 3 4 5**

\_\_\_\_\_

**4. Emplea su tiempo con toda la responsabilidad y dedicación que puede. 1 2 3 4 5**

\_\_\_\_\_

**5. A menudo hay personas que requieren de su compañía y consejo. 1 2 3 4 5**

\_\_\_\_\_

**6. Es capaz de crear un clima de confianza y acercamiento con las personas que se relaciona. 1 2 3 4 5**

\_\_\_\_\_

**7. Suele evitar trabajos rutinarios y aburridos. 1 2 3 4 5**

\_\_\_\_\_

**8. Se da cuenta de sus cambios emocionales. 1 2 3 4 5**

\_\_\_\_\_

**9. Se da cuenta de sus sentimientos cuando se rompe una relación íntima. 1 2 3 4 5**

\_\_\_\_\_

**10. La auto-observación le ayuda a orientarse en la vida. 1 2 3 4 5**

\_\_\_\_\_

**11. Ante situaciones conflictivas prefiere analizar el problema. 1 2 3 4 5**

\_\_\_\_\_

**12. Le gusta los acontecimientos sociales donde pueda contar relatos. 1 2 3 4 5**

\_\_\_\_\_

**13. Considera que sus proyectos siempre resultarán bien. 1 2 3 4 5**

\_\_\_\_\_

**14. Se presenta un problema que requiere una decisión inmediata y no se encuentra su superior, usted:**

- a.) No hace ni decide nada, no vaya a equivocarse
- b.) Evalúa, piensa, duda pero no decide nada
- c.) Toma una decisión, pero lo consume la duda y la preocupación
- d.) Evalúa, piensa, toma una decisión y permanece tranquilo

**15. Prefiere estar implicado en el desarrollo de una operación que observar cómo marcha.** 1 2 3 4 5

---

**16. Suele tomar la iniciativa cuando quiere algo.** 1 2 3 4 5

---

**17. Todo lo simbólico le fascina y atrae.** 1 2 3 4 5

---

**18. Le cuesta vivir en ambientes tristes y deprimidos.** 1 2 3 4 5

---

**19. Usted trabaja en ventas por teléfono. Quince clientes con los que ha contactado han rechazado su llamada, ¿Cómo se comporta?**

- a.) Lo deja por hoy y espera tener más suerte mañana
- b.) Se detiene a pensar cuál podría ser la causa de que hoy no tenga éxito
- c.) En la siguiente llamada lo intenta empleando una nueva táctica y se dice que no hay que rendirse con facilidad
- d.) Se pregunta si éste es el trabajo adecuado para usted.

**20. Le resulta fácil comprender y sentir las opiniones de los demás.** 1 2 3 4 5

---

**21. Siente que los demás no valoran realmente su ayuda.** 1 2 3 4 5

---

**22. Ayuda enérgicamente a otras personas sin que lo pidan.** 1 2 3 4 5

---

**23. Consigue cambiar opiniones de las demás personas.** 1 2 3 4 5

---

**24. Las personas le han considerado alguna vez un modelo a seguir.** 1 2 3 4 5

---

**25. Cuando es elogiado, Ud:**

- a.) Piensa que lo están adulando con alguna intención
- b.) No le escucha o le escucha pero no le cree
- c.) Le escucha algo, pero le cree muy poco
- d.) Le escucha con atención, le cree y le agradece

**26. Le gusta poner en claro las cosas con los demás.** 1 2 3 4 5

---

27. Se cuida mucho de no aparecer ante los demás como alguien débil. 1 2 3 4 5

---

28. Considera que cada uno de nosotros se crea su propio camino. 1 2 3 4 5

---

29. Considera que hay fuerzas externas que influyen en el éxito. 1 2 3 4 5

---

30. Tiende a ser una persona asertiva y consecuidora. 1 2 3 4 5

---

31. Su capacidad de hacer muchas cosas a la vez es admirada por otros. 1 2 3 4 5

---

32. Suele ser una persona que se adapta a las situaciones. 1 2 3 4 5

---

33. Se considera una persona de acción. 1 2 3 4 5

---

34. Es importante conocer en cada momento cuales son sus objetivos y cuanto falta para cumplirlos. 1 2 3 4 5

---

35. Le resulta difícil tomar partido por algo, puede ver todas las ventajas e inconvenientes. 1 2 3 4 5

---

36. Se considera una persona con mucha paciencia y muy tratable. 1 2 3 4 5

---

37. Le agrada colaborar con otros en equipo y ser eficiente en el grupo. 1 2 3 4 5

---

38. Sentirse cercano a los demás le hace estar bien. 1 2 3 4 5

---

**Observaciones:**

---

---

---

---

---

Fuente: ALVAREZ Manuel y et al. *“Diseño y Evaluación de programas de Educación Emocional”*. CissPraxis. 2001.

ALBARRACIN Ricardo. *“La Inteligencia Emocional para Emprendedores”*. Corpoliderazgo. 2000.

**Anexo 2:**  
**Ejemplo de una entrevista aplicada**



**ENTREVISTA PARA EVALUAR LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LOS LIDERES**

Nombre: Caso Ilustrativo  
Instrucción: Superior  
Edad: 33 años

1. Emplea excesivo tiempo y esfuerzo para corregir sus faltas. 1 X 3 4 5

---

2. Controla fácilmente la ira o la emotividad o el miedo. 1 2 3 4 X

---

3. Actuar de forma adecuada y correcta es básico en su vida. 1 2 3 X 5

---

4. Emplea su tiempo con toda la responsabilidad y dedicación que puede. 1 2 3 X 5

---

5. A menudo hay personas que requieren de su compañía y consejo. 1 2 3 4 X  
"Me gusta ser importante en la vida de otras personas"

---

6. Es capaz de crear un clima de confianza y acercamiento con las personas que se relaciona. 1 2 3 4 X

---

7. Suele evitar trabajos rutinarios y aburridos. 1 2 3 X 5

---

8. Se da cuenta de sus cambios emocionales. 1 2 3 X 5

---

9. Se da cuenta de sus sentimientos cuando se rompe una relación íntima. 1 2 3 X 5

---

10. La auto-observación le ayuda a orientarse en la vida. 1 2 3 4 X  
"He aprendido mucho auto-observándome"

---

11. Ante situaciones conflictivas prefiere analizar el problema. 1 2 3 4 X

---

12. Le gusta los acontecimientos sociales donde pueda contar relatos. 1 2 3 4 X  
"Se cuenta lo bueno y no lo malo para que no le tengan a uno lástima"

---

13. Considera que sus proyectos siempre resultarán bien. 1 2 3 4 X

---

**14. Se presenta un problema que requiere una decisión inmediata y no se encuentra su superior, usted:**

- a.) No hace ni decide nada, no vaya a equivocarse
- b.) Evalúa, piensa, duda pero no decide nada
- c.) Toma una decisión, pero lo consume la duda y la preocupación
- d.) Evalúa, piensa, toma una decisión y permanece tranquilo

**15. Prefiere estar implicado en el desarrollo de una operación que observar cómo marcha.** 1 2 3 4 X

---

**16. Suele tomar la iniciativa cuando quiere algo.** 1 2 3 4 X

"Me quita la ansiedad, tengo mayor control"

---

**17. Todo lo simbólico le fascina y atrae.** 1 2 X 4 5

---

**18. Le cuesta vivir en ambientes tristes y deprimidos.** 1 2 3 4 X

"No me gusta para nada la tristeza, me gusta la bulla, sentir que estoy vivo"

---

**19. Usted trabaja en ventas por teléfono. Quince clientes con los que ha contactado han rechazado su llamada, ¿Cómo se comporta?**

- a.) Lo deja por hoy y espera tener más suerte mañana
- b.) Se detiene a pensar cuál podría ser la causa de que hoy no tenga éxito
- c.) En la siguiente llamada lo intenta empleando una nueva táctica y se dice que no hay que rendirse con facilidad
- d.) Se pregunta si ése es el trabajo adecuado para usted.

**20. Le resulta fácil comprender y sentir las opiniones de los demás.** 1 2 3 X 5

"Si me logro poner en los zapatos del otro"

---

**21. Siente que los demás no valoran realmente su ayuda.** 1 X 3 4 5

---

**22. Ayuda enérgicamente a otras personas sin que lo pidan.** 1 2 3 X 5

"Me siento útil haciéndolo"

---

**23. Consigue cambiar opiniones de las demás personas.** 1 2 3 4 X

---

**24. Las personas le han considerado alguna vez un modelo a seguir.** 1 2 X 4 5

---

**25. Cuando es elogiado, Ud:**

- a.) Piensa que lo están adulando con alguna intención
- b.) No le escucha o le escucha pero no le cree
- c.) Le escucha algo, pero le cree muy poco "Depende de quien viene el cumplido"
- d.) Le escucha con atención, le cree y le agradece

**26. Le gusta poner en claro las cosas con los demás.** 1 2 3 X 5

"Para evitar problemas y malos entendidos"

---

27. Se cuida mucho de no aparecer ante los demás como alguien débil. 1 2 3 X 5  
"Si uno se muestra débil la gente se aprovecha"

---

28. Considera que cada uno de nosotros se crea su propio camino. 1 2 3 X 5

---

29. Considera que hay fuerzas externas que influyen en el éxito. 1 2 3 X 5

---

30. Tiende a ser una persona asertiva y consecuidora. 1 2 3 4 X

---

31. Su capacidad de hacer muchas cosas a la vez es admirada por otros. 1 2 3 X 5  
"Me siento muy capaz"

---

32. Suele ser una persona que se adapta a las situaciones. 1 2 3 4 X  
"No toca de otra"

---

33. Se considera una persona de acción. 1 2 3 X 5

---

34. Es importante conocer en cada momento cuales son sus objetivos y cuanto falta para cumplirlos. 1 2 X 4 5  
"No suelo hacerlo"

---

35. Le resulta difícil tomar partido por algo, puede ver todas las ventajas e inconvenientes. 1 2 3 4 5

---

36. Se considera una persona con mucha paciencia y muy tratable. 1 2 3 X 5

---

37. Le agrada colaborar con otros en equipo y ser eficiente en el grupo. 1 2 3 4 X  
"Es gratificante trabajar en equipo"

---

38. Sentirse cercano a los demás le hace estar bien. 1 2 3 X 5

---

**Observaciones:**

Se le noto muy tranquilo, muy seguro en sus contestaciones.

---

No se detenía a pensar largo tiempo en ellas.

---

Además se noto mucha sinceridad.

---

## **Anexo 3: Materiales del CTI**



## INSTRUCCIONES

Por favor no escriba nada en este Cuadernillo. Marque todas sus contestaciones en la Hoja de respuestas que se le ha proporcionado.

Escriba su nombre, edad y sexo en la cabecera de la Hoja de respuestas.

A continuación encontrará una serie de frases que describen ciertos comportamientos, creencias o sentimientos. Lea cada una de ellas con atención y marque la alternativa (A a E) que refleje mejor su forma de pensar o actuar. Señale:

- |          |  |
|----------|--|
| <b>A</b> | si la frase es completamente falsa en su caso, si está en total desacuerdo con ella.   |
| <b>B</b> | si la frase es frecuentemente falsa, si está en desacuerdo con ella.   |
| <b>C</b> | si la frase es tan cierta como falsa, si no puede decidirse, o si se considera neutral en relación con lo que se dice en ella. |
| <b>D</b> | si la frase es frecuentemente cierta, si está de acuerdo con ella.   |
| <b>E</b> | si la frase es completamente cierta, si está totalmente de acuerdo con ella.   |

Vea los dos ejemplos (E1 y E2) que vienen aquí debajo y cómo se han contestado.

- |           |   |   |          |   |   |          |
|-----------|---|---|----------|---|---|----------|
| <b>E1</b> | Conduzco a grandes velocidades                | A | <b>B</b> | C | D | E        |
| <b>E2</b> | A la hora de vestir prefiero los tonos claros | A | B        | C | D | <b>E</b> |

La persona que ha contestado a estos ejemplos ha indicado que está en desacuerdo con (letra B) que conduzca a grandes velocidades y que es completamente cierto (letra E) que prefiere vestir con tonos claros.

Este cuestionario tiene algunas frases «tontas», como por ejemplo, «*nunca he visto a nadie que tenga los ojos azules*». La finalidad de estas frases es detectar si alguien ha contestado distraídamente o se ha equivocado de línea. Por favor, conteste adecuadamente a estas frases.

También hay frases destinadas a detectar si alguna persona trata de dar una imagen excesivamente buena de sí. La prueba resultará invalidada si usted trata de elegir las «mejores» respuestas en vez de contestar sinceramente. No se preocupe si alguna frase le parece algo extraña porque no son importantes aisladamente, sino en conjunto.

Trate de responder con sinceridad y rapidez.

**NO EMPIECE HASTA QUE SE LO INDIQUE EL EXAMINADOR**



Autor: Seymour Epstein.  
 Copyright © 2001 by TEA Ediciones, S. A.  
 Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados.  
 Edita: TEA Ediciones, S.A., Fray Bernardino Sahagún, 24; 28036 Madrid.  
 Printed in Spain. Impreso en España.

- 1 Creo que la mayor parte de las personas tienen buen corazón.
- 2 A veces pienso que cuando quiero con muchas ganas que algo ocurra, puedo estar contribuyendo a impedirlo.
- 3 Cuando tengo mucho trabajo que hacer con fecha límite, pierdo mucho tiempo preocupándome en vez de limitarme a hacerlo.
- 4 Creo que algunas personas tienen la capacidad de leer los pensamientos de los demás.
- 5 Cuando me sucede algo bueno tiendo a pensar que es probable que se compense con algún acontecimiento malo.
- 6 Cuando obtengo un buen resultado en una prueba, lo considero un hecho aislado y no me hace sentir una persona competente de una forma general.
- 7 Creo que hay gente que es capaz de proyectar sus pensamientos e introducirlos en las mentes de otras personas.
- 8 Tiendo a clasificar a los demás entre los que están a mi favor y los que están en mi contra.
- 9 Cuando tengo que hacer tareas pesadas trato de distraerme con pensamientos agradables o interesantes.
- 10 Creo que cuando la gente te trata mal debes comportarte de la misma manera.

- 11 Cuando me entero de que una persona que me gusta me corresponde, me siento muy valioso y capaz de conseguir todo lo que pretenda.
- 12 Cuando me ocurre algo bueno tiendo a pensar que ha sido un golpe de suerte.
- 13 Cuando he tenido un gran susto su recuerdo me vuelve a la mente muchas veces.
- 14 No dejo que las cosas pequeñas me agobien.
- 15 No creo que la astrología sea capaz de explicar nada.
- 16 Considero que los retos, más que amenazas peligrosas, son oportunidades de probarme y aprender.
- 17 Creo que todo el mundo debería querer a sus padres.
- 18 Acepto muy mal los fracasos.
- 19 No me preocupa en absoluto lo que otros piensen de mí.
- 20 Creo que si tengo pensamientos terribles sobre otras personas se verá afectado su bienestar.
- 21 Paso mucho más tiempo analizando mis fracasos que recordando mis éxitos.
- 22 A veces me irrita la gente que tiene opiniones ilógicas.



A En total desacuerdo

B En desacuerdo

C Neutral

D De acuerdo

E Totalmente de acuerdo

23. Creo que casi siempre es mejor tomar decisiones firmes que buscar caminos medios.
24. Si una persona que conozco es convocada a una importante entrevista de trabajo, tiendo a pensar que esa persona siempre sería capaz de conseguir un buen trabajo.
25. Soy muy sensible al rechazo.
26. He aprendido a no desear las cosas muy intensamente porque generalmente mis deseos no se cumplen.
27. La mayoría de las aves pueden correr más velozmente que cuando vuelan.
28. Creo que la Luna o las estrellas pueden influir sobre los pensamientos de las personas.
29. Si al hablar a un grupo yo dijera una tontería, lo consideraría como una anécdota y no le daría importancia.
30. Cuando me enfrento a una gran carga de trabajo pendiente, pienso que nunca seré capaz de acabarlo y me dan ganas de abandonarlo.
31. Cuando me ocurre algo malo tiendo a pensar que es probable que me ocurran más cosas malas.
32. La más ligera señal de desaprobación es capaz de abatirme.
33. No he conseguido aprender a leer.

34. Si hago un gran esfuerzo y fracaso, me produce tanta frustración que rara vez pongo todo mi empeño en conseguir algo.
35. Creo que la mayor parte de la gente solo se interesa por sus propios asuntos.
36. Me preocupa mucho lo que los demás piensan de mí.
37. Cuando me doy cuenta de que he cometido un error, suelo actuar de forma inmediata para corregirlo.
38. Si obtengo un resultado malo en un examen importante lo considero un fracaso total y pienso que no conseguire triunfar en la vida.
39. Creo que puedo conseguir que algo ocurra si lo deseo con suficiente intensidad.
40. Confío mucho en mis primeras impresiones.
41. Cuando me enfrento a una tarea difícil me concentro en pensamientos estimulantes que me ayudan a rendir al máximo.
42. Creo que mucha gente que usa gafas vería mejor si se las quitase.
43. Creo que algunas personas pueden hacer que piense en ellas solo con pensar en mí.
44. Con frecuencia me siento frustrado por hechos desagradables del pasado.

- 45 Soy ese tipo de persona que prefiere actuar en vez de quedarse pensando o quejándose de la situación.
- 46 Todo problema tiene dos soluciones posibles: una correcta y otra equivocada.
- 47 Creo que en la mayor parte de las situaciones es preferible destacar el lado positivo de las cosas.
- 48 Si una persona conocida tiene éxito en una prueba importante, tiendo a pensar que esa persona tendrá éxito en todo lo que se proponga en la vida.
- 49 No me preocupo demasiado de los problemas sobre los que no puedo hacer nada.
- 50 Durante el último mes, por lo menos una vez me lavé las manos antes de comer.
- 51 Si tengo que hacer algo desagradable, trato de aceptarlo lo mejor posible pensando en los aspectos positivos.
- 52 Si se me va bien un examen importante, lo considero un éxito completo y una prueba de que triunfaré en mi vida.
- 53 Creo en los fantasmas.
- 54 Cuando no consigo los objetivos que me he marcado, lo considero un completo fracaso.
- 55 En este mundo hay dos clases de personas: los triunfadores y los fracasados.
- 56 Si me convocan a una importante entrevista de trabajo, me considero importante y capaz de conseguir un buen trabajo.
- 57 Si no soy capaz de hacer un trabajo perfecto, lo considero un fracaso.
- 58 Cuando hago un examen, generalmente pienso que lo he hecho mucho peor de lo que ha sido en realidad.
- 59 Cuando me ocurre algo favorable, pienso que va a seguir la buena suerte.
- 60 Soy tolerante con mis errores porque creo que son una parte necesaria del aprendizaje.
- 61 Cuando me ocurren cosas desagradables trato de olvidarlas enseguida.
- 62 La mayor parte de las personas piensan que soy una persona tolerante y que perdona con facilidad.
- 63 Si no me aceptan en una entrevista de trabajo importante, pienso que no valgo nada y que no seré capaz de encontrar un buen trabajo.
- 64 Cuando no soy capaz de hacer algo bien pero considero que he hecho lo que he podido, no me preocupo lo más mínimo.
- 65 Tiendo a tomarme las cosas de forma personal.
- 66 Tengo por lo menos un amuleto de la suerte.

NO SE DETENGA, CONTÍNE EN LA PÁGINA SIGUIENTE



- 67 Nunca he visto a nadie que tuviese los ojos azules.
- 68 No necesito conseguir resultados fantásticos para considerarme una persona valiosa.
- 69 La gente debería tratar de parecer feliz, con independencia de cuáles sean sus verdaderos sentimientos.
- 70 Rechazo los retos difíciles para evitar la decepción que me produce el no conseguirlos.
- 71 Sólo confío de verdad en mí mismo.
- 72 No me importa que la gente que sabe menos que yo actúe como si fuese superior y me dé consejos.
- 73 Soy muy sensible a las burlas de otros.
- 74 Aunque es cierto que las mujeres en ocasiones llevan pantalones, por regla general no los llevan tan a menudo como los hombres.
- 75 He comprobado que hablar mucho de los éxitos que estoy esperando alcanzar puede contribuir a evitar que se consigan.
- 76 Siempre que me ocurren cosas favorables pienso que lo he merecido.
- 77 Pienso que siempre hay muchas formas incorrectas, y sólo una correcta, de hacer las cosas.
- 78 Paso mucho tiempo pensando en los errores que he cometido, incluso cuando soy consciente de que no puedo hacer nada para corregirlos.

- 79 Me gusta tener éxito en lo que acometo, pero si fracaso no lo tomo como un desastre.
- 80 En algunas ocasiones, cuando estoy cansado o enfermo, tengo ganas de irme a la cama muy temprano.
- 81 Confiar plenamente en otra persona es insensato porque puede hacerle daño.
- 82 Cuando tengo muchas cosas de las que ocuparme suelo hacer un plan y lo respeto al máximo.
- 83 Si una persona a la que quiero me rechaza, me siento abatido y pienso que nunca lograré nada importante en la vida.
- 84 Se puede llegar a morir por no comer.
- 85 Acostumbro a recrearme más en los acontecimientos agradables del pasado que en los desagradables.
- 86 Creo en augurios o presagios; tanto en los buenos como en los malos.
- 87 Cuando alguien me insulta sin razón no me molesta lo más mínimo.
- 88 Cuando algún conocido mío ama a otra persona y es correspondido, pienso que se trata de gente estupenda y que pueden conseguir lo que se propongan.
- 89 Cuando me doy cuenta de que estoy haciendo alguna tarea de forma poco adecuada, me altero tanto que tiendo a hacerla cada vez peor.

**90** Trato de aceptar a las personas como son, sin juzgar sus comportamientos.

**91** Cuando me ocurre alguna cosa desagradable, no permito que me ronde mucho por mi cabeza.

**92** Si tengo un resultado desfavorable en un examen o una prueba pienso que se trata de una única prueba y no considero que sea una persona incompetente.

**93** Creo que el criminal será siempre un criminal.

**94** Creo que algunas personas son capaces de predecir el futuro.

**95** Creo que cualquier persona que no sea perezosa es capaz de conseguir un puesto de trabajo.

**96** Cuando he tomado una decisión me cuesta mucho cambiar de opinión.

**97** No creo en supersticiones de ninguna clase.

**98** Cuando otras personas cometen errores no me siento alterado sino que trato de afrontar el asunto de una forma constructiva.

**99** Cuando me enfrento a una situación difícil o a un reto complicado, trato de pensar en el éxito que puedo conseguir y evito pensar en todo lo que puede salir mal.

**100** Pienso que si hago buenas acciones me ocurrirán cosas favorables.

**101** Creo en los platillos voladores

**102** Trato de esforzarme al máximo en todas las cosas que intento.

**103** He aprendido por amargas experiencias que no se puede confiar en la mayor parte de la gente.

**104** Cuando me enfrento a una situación nueva y desconocida tiendo a pensar en el peor resultado posible.

**105** Cuando se me presentan de repente sucesos desagradables suelo estudiar cuidadosamente cuál es la mejor forma de enfrentarme a ellos.

**106** Dos más dos es igual a cuatro.

**107** Hay dos clases de personas en el mundo: las buenas y las malas.

**108** Cuando me ocurre algo desgraciado, me acuerdo de todas las cosas tristes que me han ocurrido en el pasado y ello me hace sentir más desgraciado.

**FIN DE LA PRUEBA**  
**SI HA TERMINADO**  
**ANTES DEL TIEMPO CONCEDIDO,**  
**COMPRUEBE QUE HA CONTESTADO**  
**A TODAS LAS FRASES**





Apellidos y nombre

Edad  Sexo  V  M Fecha

Centro / Empresa

Rodee la alternativa (A a E) que refleje mejor su forma de pensar o actuar.

**A** En total desacuerdo    **B** En desacuerdo    **C** Neutral    **D** De acuerdo    **E** Totalmente de acuerdo

1	A B C D E	28	A B C D E	55	A B C D E	82	A B C D E
2	A B C D E	29	A B C D E	56	A B C D E	83	A B C D E
3	A B C D E	30	A B C D E	57	A B C D E	84	A B C D E
4	A B C D E	31	A B C D E	58	A B C D E	85	A B C D E
5	A B C D E	32	A B C D E	59	A B C D E	86	A B C D E
6	A B C D E	33	A B C D E	60	A B C D E	87	A B C D E
7	A B C D E	34	A B C D E	61	A B C D E	88	A B C D E
8	A B C D E	35	A B C D E	62	A B C D E	89	A B C D E
9	A B C D E	36	A B C D E	63	A B C D E	90	A B C D E
10	A B C D E	37	A B C D E	64	A B C D E	91	A B C D E
11	A B C D E	38	A B C D E	65	A B C D E	92	A B C D E
12	A B C D E	39	A B C D E	66	A B C D E	93	A B C D E
13	A B C D E	40	A B C D E	67	A B C D E	94	A B C D E
14	A B C D E	41	A B C D E	68	A B C D E	95	A B C D E
15	A B C D E	42	A B C D E	69	A B C D E	96	A B C D E
16	A B C D E	43	A B C D E	70	A B C D E	97	A B C D E
17	A B C D E	44	A B C D E	71	A B C D E	98	A B C D E
18	A B C D E	45	A B C D E	72	A B C D E	99	A B C D E
19	A B C D E	46	A B C D E	73	A B C D E	100	A B C D E
20	A B C D E	47	A B C D E	74	A B C D E	101	A B C D E
21	A B C D E	48	A B C D E	75	A B C D E	102	A B C D E
22	A B C D E	49	A B C D E	76	A B C D E	103	A B C D E
23	A B C D E	50	A B C D E	77	A B C D E	104	A B C D E
24	A B C D E	51	A B C D E	78	A B C D E	105	A B C D E
25	A B C D E	52	A B C D E	79	A B C D E	106	A B C D E
26	A B C D E	53	A B C D E	80	A B C D E	107	A B C D E
27	A B C D E	54	A B C D E	81	A B C D E	108	A B C D E

**Anexo 4:**  
**Hoja de Respuestas de un caso**  
**ilustrativo**



Apellidos y nombre **Caso Ilustrativo**  
Edad **33** Sexo  V  M Fecha **10-JUL-06**  
Centro / Empresa **CARTOPEL**

Rodee la alternativa (A a E) que refleje mejor su forma de pensar o actuar.

**A** En total desacuerdo    **B** En desacuerdo    **C** Neutral    **D** De acuerdo    **E** Totalmente de acuerdo

1	A B <input checked="" type="radio"/> C D E	28	<input checked="" type="radio"/> A B C D E	55	A B C <input checked="" type="radio"/> D E	82	A B C <input checked="" type="radio"/> D E
2	A <input checked="" type="radio"/> B C D E	29	A B C D <input checked="" type="radio"/> E	56	A B C D <input checked="" type="radio"/> E	83	<input checked="" type="radio"/> A B C D E
3	A <input checked="" type="radio"/> B C D E	30	<input checked="" type="radio"/> A B C D E	57	A <input checked="" type="radio"/> B C D E	84	A B C D <input checked="" type="radio"/> E
4	A <input checked="" type="radio"/> B C D E	31	A <input checked="" type="radio"/> B C D E	58	A <input checked="" type="radio"/> B C D E	85	A B C D <input checked="" type="radio"/> E
5	A <input checked="" type="radio"/> B C D E	32	<input checked="" type="radio"/> A B C D E	59	A B <input checked="" type="radio"/> C D E	86	A B <input checked="" type="radio"/> C D E
6	A <input checked="" type="radio"/> B C D E	33	<input checked="" type="radio"/> A B C D E	60	A B C D <input checked="" type="radio"/> E	87	A <input checked="" type="radio"/> B C D E
7	A B <input checked="" type="radio"/> C D E	34	<input checked="" type="radio"/> A B C D E	61	A B C D <input checked="" type="radio"/> E	88	A B C D <input checked="" type="radio"/> E
8	<input checked="" type="radio"/> A B C D E	35	A B <input checked="" type="radio"/> C D E	62	A B C D <input checked="" type="radio"/> E	89	<input checked="" type="radio"/> A B C D E
9	A B C <input checked="" type="radio"/> D E	36	A B C <input checked="" type="radio"/> D E	63	<input checked="" type="radio"/> A B C D E	90	A B C <input checked="" type="radio"/> D E
10	A B <input checked="" type="radio"/> C D E	37	A B C D <input checked="" type="radio"/> E	64	A <input checked="" type="radio"/> B C D E	91	A B C D <input checked="" type="radio"/> E
11	A B C <input checked="" type="radio"/> D E	38	<input checked="" type="radio"/> A B C D E	65	<input checked="" type="radio"/> A B C D E	92	A B C D <input checked="" type="radio"/> E
12	<input checked="" type="radio"/> A B C D E	39	A B <input checked="" type="radio"/> C D E	66	<input checked="" type="radio"/> A B C D E	93	A B C <input checked="" type="radio"/> D E
13	<input checked="" type="radio"/> A B C D E	40	A B <input checked="" type="radio"/> C D E	67	<input checked="" type="radio"/> A B C D E	94	<input checked="" type="radio"/> A B C D E
14	A B C D <input checked="" type="radio"/> E	41	A B C <input checked="" type="radio"/> D E	68	A B C <input checked="" type="radio"/> D E	95	A B C D <input checked="" type="radio"/> E
15	A B C <input checked="" type="radio"/> D E	42	<input checked="" type="radio"/> A B C D E	69	A B C <input checked="" type="radio"/> D E	96	A <input checked="" type="radio"/> B C D E
16	A B C D <input checked="" type="radio"/> E	43	<input checked="" type="radio"/> A B C D E	70	<input checked="" type="radio"/> A B C D E	97	A B <input checked="" type="radio"/> C D E
17	A B C <input checked="" type="radio"/> D E	44	<input checked="" type="radio"/> A B C D E	71	<input checked="" type="radio"/> A B C D E	98	A B C D <input checked="" type="radio"/> E
18	A B <input checked="" type="radio"/> C D E	45	A B C D <input checked="" type="radio"/> E	72	A <input checked="" type="radio"/> B C D E	99	A B C D <input checked="" type="radio"/> E
19	A <input checked="" type="radio"/> B C D E	46	A <input checked="" type="radio"/> B C D E	73	A B C <input checked="" type="radio"/> D E	100	A B C <input checked="" type="radio"/> D E
20	<input checked="" type="radio"/> A B C D E	47	A <input checked="" type="radio"/> B C D E	74	A B C D <input checked="" type="radio"/> E	101	A <input checked="" type="radio"/> B C D E
21	A <input checked="" type="radio"/> B C D E	48	A B <input checked="" type="radio"/> C D E	75	<input checked="" type="radio"/> A B C D E	102	A B C <input checked="" type="radio"/> D E
22	A B C <input checked="" type="radio"/> D E	49	A B C <input checked="" type="radio"/> D E	76	A B C <input checked="" type="radio"/> D E	103	A <input checked="" type="radio"/> B C D E
23	A B C <input checked="" type="radio"/> D E	50	A B C D <input checked="" type="radio"/> E	77	A B C <input checked="" type="radio"/> D E	104	A <input checked="" type="radio"/> B C D E
24	A B <input checked="" type="radio"/> C D E	51	A B C D <input checked="" type="radio"/> E	78	<input checked="" type="radio"/> A B C D E	105	A B C D <input checked="" type="radio"/> E
25	A B <input checked="" type="radio"/> C D E	52	A B C <input checked="" type="radio"/> D E	79	A B C D <input checked="" type="radio"/> E	106	A B C D <input checked="" type="radio"/> E
26	<input checked="" type="radio"/> A B C D E	53	A <input checked="" type="radio"/> B C D E	80	A B <input checked="" type="radio"/> C D E	107	<input checked="" type="radio"/> A B C D E
27	<input checked="" type="radio"/> A B C D E	54	A <input checked="" type="radio"/> B C D E	81	A <input checked="" type="radio"/> B C D E	108	<input checked="" type="radio"/> A B C D E

SI HA TERMINADO ANTES DEL TIEMPO CONCEDIDO, REPASE SUS CONTESTACIONES

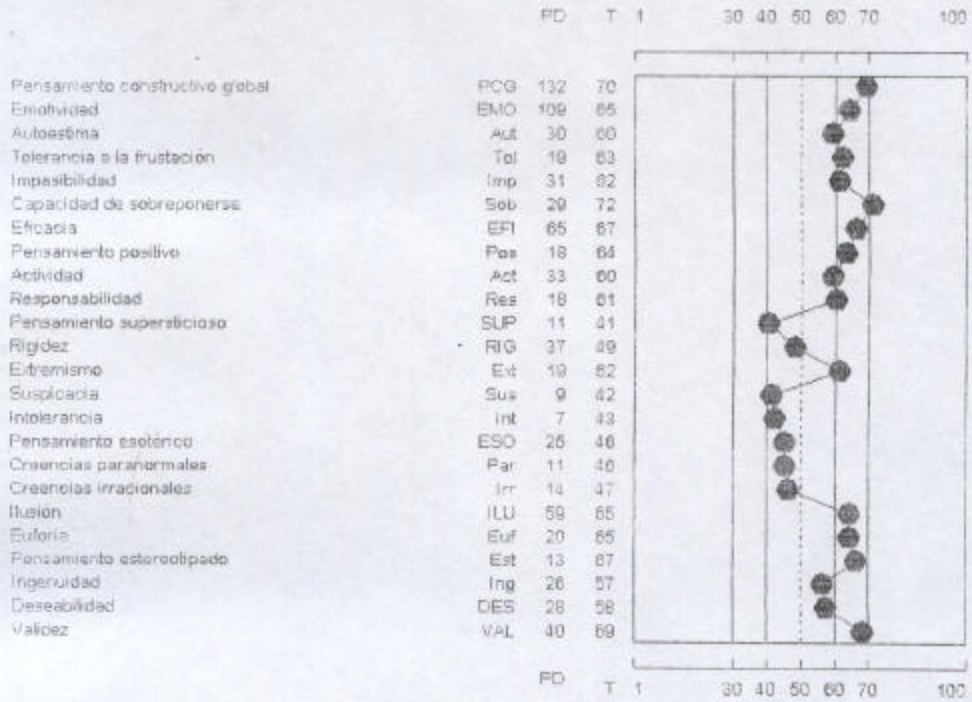
Autor: Seymour Epstein.

**Anexo 5:**  
**Perfil de Resultados de un caso  
ilustrativo**

**DATOS PERSONALES**

D.N.I. TTTTTTTTTT      Nombre: *Caso Ilustrativo*  
 Edad: 33      Sexo: Varón      Fecha: 10/11/2006      Código: TTTTT  
 Responsable: JOHANNA ROMERO  
 Baremo: Varones + Mujeres

**PERFIL GRÁFICO**



**Anexo 6:**  
**Informe de Resultados de un caso  
ilustrativo**



## INFORME DE RESULTADOS

### 1. DATOS GENERALES:

<b>Nombre:</b>	Caso Ilustrativo
<b>Edad:</b>	33 años
<b>Sexo:</b>	Masculino
<b>Instrucción:</b>	Superior
<b>Fecha aplicación:</b>	10 de julio de 2006

### 2. HERRAMIENTAS APLICADAS:

- Inventario de Pensamiento Constructivo
- Entrevistas Estructuradas

### 3. INTERPRETACION DE RESULTADOS

En primer lugar se analizará la puntuación obtenida en la escala general PCG (Pensamiento Constructivo Global), continuando con las puntuaciones obtenidas en las diferentes escalas, prestando especial atención a los resultados más significativos.

De acuerdo a los resultados obtenidos, el sujeto evaluado presenta un alto nivel de inteligencia emocional. Actúa de manera constructiva y es capaz de realizar un buen análisis de las situaciones tanto nuevas o complejas que se le presentan.

Se acepta bien así mismo y a los demás, lo cual le facilita establecer relaciones gratificantes. Siempre actúa con decisión cuando es posible el control, sin embargo es capaz de aceptar lo incontrolable sin angustiarse.

Aunque es habitualmente optimista, puede también ser pesimista si la situación demanda cautela, es decir no cae en el optimismo sin fundamento.

Todos estos comportamientos diferencian a las personas que poseen un excelente nivel de inteligencia emocional. Sin embargo, conviene prestar

atención a las escalas y facetas que se mencionan a continuación para saber con mayor detalle cuales son los puntos fuertes a potenciar.

El nivel del control de las emociones del sujeto es alto. Es capaz de enfrentarse a las situaciones potencialmente conflictivas, experimentando ante ellas menos estrés que las demás personas. Se acepta tal como es y no se toma las cosas de forma personal, ni es excesivamente sensible a las críticas. Por consecuencia posee una autoestima elevada.

Tiende a no sobrestimar la mayoría de las experiencias desfavorables. Suele ser una persona flexible, capaz de tolerar los contratiempos, incertidumbres o rechazos. Posee una alta capacidad de sobreponerse, no se obsesiona por los acontecimientos negativos, al contrario, tiende a reconsiderarlos y obtiene una enseñanza de ellos.

Además es bastante entusiasta, enérgico y fiable, lo cual le facilita a actuar eficaz y rápidamente, sin embargo no quiere decir que sea impulsivo, pues se toma su tiempo en planificar cuando es necesario.

Tiende a caer en el extremismo al agrupar a la gente en grandes categorías, especialmente cuando implica una distinción entre el propio grupo y los demás. Suele considerar a los otros grupos como amenazantes y por consecuencia objeto de agresión.

Posee un nivel normal de empatía. En ocasiones suele comprender las necesidades e intereses de las personas que le rodean, sin embargo, en otras puede mostrar cierto desinterés en los sentimientos de otros. De la misma manera tiende a ayudar a los otros a desarrollarse, aunque puede fallar en el reconocimiento de méritos o logros de los demás.

Tiene la capacidad de manejar tanto a personas difíciles como para resolver conflictos, posee habilidades para influenciar en las actitudes y comportamientos de sus seguidores. Además le gusta mucho trabajar en equipo utilizando técnicas efectivas de persuasión y su comunicación con ellos es clara y convincente.

### **3.1 Fortalezas y Debilidades**

El sujeto evaluado presenta como fortalezas una alta capacidad de sobreponerse, gran eficacia, y buenas habilidades sociales. Entre las debilidades encontramos su extremismo al momento de procesar la información.

## **4. RECOMENDACIONES**

Se felicita al sujeto evaluado por su alto grado de inteligencia emocional y se le sugiere seguir desarrollando las habilidades que posee. Se recomienda trabajar en la debilidad encontrada siguiendo el plan de desarrollo propuesto.

**Anexo 7:**  
**Plan de Desarrollo de un caso  
ilustrativo**

## PLAN DE DESARROLLO

Nombre: Caso Ilustrativo

Edad: 33 años

Instrucción: Superior

COMPETENCIA A DESARROLLAR	CONCEPTO	SUGERENCIAS	RESULTADOS ESPERADOS
Rigidez	Se refiere al nivel de pensamiento categórico, es decir la tendencia a ver las cosas como blanco o negro, bueno o malo, sin término medio, lo cual les lleva a soluciones simplistas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Razone sobre las ideas dominantes o extremistas que posee.</li> <li>* Busque formas distintas de enfocar las cosas.</li> <li>* Procure anotar la idea que parece estar dominando determinada situación para evitar su influencia.</li> <li>* Recuerde siempre: "Si tiene que resolver un problema, el ENFOQUE marca la diferencia entre el resolverlo o no".</li> <li>* Predetermine diversas maneras de enfocar una situación o problema.</li> <li>* La mayor barrera para la generación de nuevas ideas es pensar que se tiene siempre la razón, evite este pensamiento.</li> <li>* Permita que sus colaboradores aporten con ideas nuevas.</li> <li>* Practique la meditación o ejercicios de relajación.</li> <li>* Ejercitese en deportes que no haya practicado antes.</li> <li>* Practique la lectura de temas a los que no está acostumbrado.</li> </ul>	Debido a la complejidad de esta tendencia no se la pretende eliminar por completo, se espera al menos, que su nivel de rigidez disminuya."
Empatía	Es la capacidad de tener conciencia y captar los sentimientos, necesidades e intereses de los otros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ejercitese en escuchar activamente: mire a los ojos al que le habla, muévase hacia él para dejar de lado la superficialidad</li> <li>* Cuando esté conversando con alguien evite:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Compararse con la otra persona</li> <li>Recordar experiencias que se relacionen</li> <li>Planificar lo que va a decir sin esperar que el otro haya terminado</li> <li>Crear que se tiene siempre la razón</li> </ul> </li> <li>* Enfóquese en las emociones del otro, utilice frases que demuestren que entiende lo que el otro siente</li> <li>* Evite dar juicios relacionados a sus experiencias.</li> <li>* Cuando alguien solicite su ayuda, procure únicamente darle pautas para que la persona sola pueda lograrlo, no haga todo por él.</li> <li>* Además reconozca o felicite al otro los méritos o cualidades que posee.</li> </ul>	Puedan llegar a comprender a los demás y ayudarlos a desarrollarse.

**Anexo 8:**  
**Validación emitida por la empresa**

Cuenca, a 03 de Agosto de 2006

Señor Master

**Jorge Quintuña**

**DECANO DE LA FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN, UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

Ciudad

De mis consideraciones:

Por la presente me permito dar a conocer los algunos comentarios y puntos de vista respecto al trabajo desarrollado por la Srta. Johanna Romero como aplicación práctica de su monografía "Diagnóstico de Inteligencia Emocional en un grupo de Jefes de las Divisiones del Grupo Cartopel S.A.I. en la ciudad de Cuenca en el periodo comprendido entre Mayo y Junio de 2006" y los aportes que de ella han resultado para la empresa

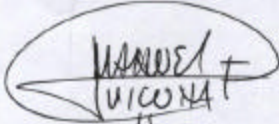
- El informe general de resultados nos presenta una evaluación del Liderazgo al interior de la compañía, resaltando las fortalezas que deberán ser consolidadas a través de diferentes herramientas y las debilidades en las que se deberá trabajar para mejorarlas.
- La evaluación de resultados en escalas como eficacia, rigidez y empatía, es un aporte de gran interés para el trabajo con el equipo de líderes, sobre todo con aquellos que manejan grupos grandes y de mayores grados de conflictos (bien sean estos sociales, familiares o incluso económicos), pues nos permite trabajar en el fortalecimiento y desarrollo de habilidades sociales
- Por otra parte, un Manual de Competencias Emocionales resulta una herramienta de gran utilidad para el trabajo de planes de desarrollo,



tanto individuales como de grupo, posteriores a los propuestos en el trabajo monográfico presentado por la Srta. Romero.

- La Srta. Romero realizó personalmente este trabajo en nuestras instalaciones con un alto grado de responsabilidad y profesionalismo, desde la selección de las personas a evaluar, los test y demás pruebas, así como, una correcta coordinación de este trabajo con el personal responsable en nuestra empresa.
- Considero que el trabajo realizado por la Srta. Romero nos será de gran utilidad para profundizar en el análisis y desarrollo de competencias actitudinales de nuestro personal, relacionadas con temas tan importantes como la Inteligencia Emocional.

Sin otro particular, suscribo.



**Ing. Manuel Vicuña F.**  
**GERENTE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**  
**Y RECURSOS HUMANOS**  
**GRUPO CARTOPEL S.A.I.**



**Anexo 9:**  
**Validación emitida por un experto**

**INFORME DE VALIDACIÓN**  
**EVALUACIÓN DE INTELIGENCIA EMOCIONAL**

Autora: Johanna Romero

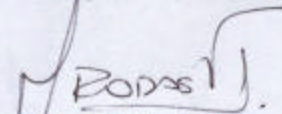
Responsable de la Validación: Psic. Lb. Mónica Rodas Tobar

El informe psicológico individual realizado por la autora es completo, valora los aspectos más relevantes de la inteligencia emocional de los evaluados, utiliza un vocabulario estimulante y asertivo lo que ayuda a la persona evaluada a interesarse, mejorar sus debilidades y fortalecer sus aspectos positivos.

La autora propone estrategias para mejorar la Inteligencia Emocional, lo que permite a las personas evaluadas sentirse motivadas por usar más información sobre esta investigación.

EL manual es completo, entendible e inspirador, lo que considero importante para involucrar mental y emocionalmente al lector.

El trabajo es de muy buena calidad y completo, lo que valido como una investigación que aportara a las personas y a la autora como futura profesional.



Mónica Rodas Tobar

**Psicóloga Laboral y Organizacional.**

**Anexo 10:**  
**Validación emitida por un sujeto  
evaluado**

MST.

**Jorge Quintuña**

**DECANO FACULTAD DE FILOSOFÍA CIENCIAS**

**Y LETRAS DE LA EDUCACION**

Ciudad

### **Informe de Validación**

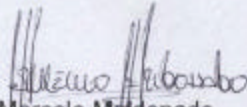
El ser humano por lo general es poco receptivo de ser analizado, simplemente no nos gusta que seamos evaluados, comparados y peor criticados. Entonces es de mucho cuidado, la forma como una persona pueda pedir que se de la oportunidad de llegar al espacio algo íntimo para un diagnóstico de inteligencia emocional.

En mi caso estoy al frente de una Jefatura de Mantenimiento, en la cual el trabajo es bajo presión, y entre las cosas importantes tenemos un servicio enfocado a la solución de problemas en el menor tiempo posible y a la interrelación de personas para buscar la solución.

Es mis quince años de trabajo, es la primera vez que se realiza una evaluación enfocada directamente a mí. Temas como rigidez, empatía y dominio fueron completamente nuevos en una forma no solo de analizar sino con un enfoque a competencias para que ese individuo pueda desarrollar y mejorar las debilidades y reforzar sus fortalezas.

Siempre que estemos relacionados con personas en nuestro trabajo, vida social es importante tener este tipo de herramientas que ayuden al profesional a conocerse mejor y de esta forma mejorar a relacionarse con todas las personas en su entorno.

Felicito a Johanna Romero, que además del profesionalismo en su desenvolvimiento, tiene un don de gente muy necesario para este tipo de trabajo. Repito, para muchas personas puede ser incomodo dejar saber algo de sí mismo. Es importante que este tipo de evaluaciones llegue a la industria para mejorar a cada uno de los actores del tan difícil mundo de las relaciones interpersonales.

  
Marcelo Maldonado  
Jefe de Mantenimiento  
Grupo Cartopel

**Anexo 11:**  
**Diseño de Tesis**



**TEMA:**

**“DIAGNÓSTICO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL EN UN GRUPO DE  
JEFES DE LAS DIVISIONES DE CUENCA DEL GRUPO CARTOPEL  
S.A.I. EN EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE MAYO Y JULIO DE  
2006”**

**1. - ANTECEDENTES:**

Con 15 años de experiencia, el Grupo Cartopel S.A.I. constituye una de las empresas con mayor prestigio y posicionamiento dentro de la industria papelera de nuestro país.

En el Ecuador, Cartopel S.A.I. cuenta con cuatro plantas, dos en la Ciudad de Cuenca (Molino y Ondutec) y las otras dos en la ciudad de Guayaquil (Corrupac y Cartosursa), encargadas de la producción de papel de empaque de distinto gramaje y calidad, así como de la producción de cartón corrugado, fabricados con materia prima nacional e importada y comercializados dentro y fuera del país.

Además posee una planta en la ciudad de Lima-Perú (Villamarina), encargada también de la producción de cartón corrugado.

Cartopel, caracterizándose por ser una empresa con altos índices de rendimiento y productividad, considera importante que sus mandos medios, refiriéndonos este caso a las jefaturas, mejoren el desempeño de las personas que están a su cargo, aprendiendo a motivar e influir en ellas, y a su vez desarrollando su capacidad de liderazgo mediante un aprendizaje integral sobre inteligencia emocional y las habilidades que esta ofrece.

Esta necesidad nace a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico de comunicación organizacional realizado a finales del año pasado, pues se detectaron ciertos aspectos deficientes, como por ejemplo la falta de comunicación entre jefes y subordinados, en los cuales se desean trabajar un mejor desarrollo tanto de la empresa como de sus colaboradores.

Conociendo que todo proceso organizacional se desarrolla a través de la comunicación, el Grupo Cartopel cree oportuno descubrir si el nivel de jefaturas posee una adecuada inteligencia emocional, debido a que son personas claves en el direccionamiento y futuro de la organización y de esta manera mejorar la comunicación entre sus colaboradores.

## **2. - OBJETIVOS:**

### **2.1: - OBJETIVO GENERAL**

1. Diagnosticar la Inteligencia Emocional en un grupo de jefes de las divisiones de Cuenca del Grupo Cartopel S.A.I.

### **2.2. - OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Aplicar el Inventario de Pensamiento Constructivo (CTI) a un grupo de diez jefes de las divisiones de Cuenca del Grupo Cartopel S.A.I.
2. Diseñar entrevistas para evaluar la Inteligencia Emocional del grupo de jefes anteriormente especificado.
3. Aplicar entrevistas al grupo de jefes de las divisiones de Cuenca del Grupo Cartopel S.A.I.
4. Elaborar informes individuales y un informe grupal de resultados del diagnóstico obtenido en el test y en las entrevistas aplicadas al grupo de jefes seleccionado.



5. Elaborar planes de desarrollo individuales para los jefes de las divisiones de Cuenca del Grupo Cartopel S.A.I.
6. Elaborar un manual de competencias emocionales para el Grupo Cartopel S.A.I.
7. Validar el proceso de diagnóstico y elaboración del manual de competencias emocionales para los jefes de las divisiones de Cuenca del Grupo Cartopel S.A.I.

### 3. - MARCO TEÓRICO

#### 1.1 LIDERAZGO

"Los líderes que obtengan el mayor apoyo en el futuro aumentarán su capacidad de expresión emocional, ingrediente clave del propósito , persuasión e inspiración"

Jay Conger

Profesor de la Facultad de Negocios de Harvard

##### 1.1.1 DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

Existe una variedad de conceptos sobre Liderazgo, pero para este efecto, he tomado dos de aquellos que nos servirán para demostrar que la función de un Líder está soportada por un buen conjunto de cualidades intra e interpersonales, las mismas que es preciso desarrollar.

Robert Lussier y Christopher Achua, en su obra *LIDERAZGO Teoría, aplicaciones y desarrollo de habilidades*, definen al Liderazgo como: "*Proceso en el*



*cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio”,*

Otro concepto importante es de Chiavenato (1993), ya que afirma que: *“Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”* (www.monografias.com)

### 1.1.2 CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER

De acuerdo con Lussier y Achua, 35 no existe una lista “específica” de rasgos o características que identifiquen a un líder eficaz, sin embargo, parece haber algunos atributos que si los diferencian unos de otros y que están incorporados en la Teoría de los Rasgos:

- ✓ Dominio
- ✓ Gran energía
- ✓ Confianza en sí mismo
- ✓ Locus de control
- ✓ Estabilidad
- ✓ Integridad
- ✓ Inteligencia
- ✓ Flexibilidad
- ✓ Sensibilidad hacia los demás

Además de esta teoría existen algunas otras características que hay que tomarlas en cuenta:

- ✓ Considera que primero están los demás y evita pensar en su beneficio personal
- ✓ Procura estar pendiente del bienestar personal, moral y espiritual de las personas a su cargo
- ✓ Siempre toma en cuenta las opiniones y el sentir de sus colaboradores
- ✓ Da gran importancia al trabajo en equipo
- ✓ Saben hacia donde quieren ir y transmiten esta seguridad a las personas que los rodean

- ✓ No teme el delegar, porque sabe que dejando el mando en manos de su gente es como se avanza

Como nos podemos observar, las habilidades que ha de presentar un líder son muchas y debemos saber desarrollarlas.

### 1.1.3 POR QUÉ ES IMPORTANTE EL LIDERAZGO

Por lo general, un líder es quien va a la cabeza, tiene la responsabilidad de llevar adelante una serie de proyectos distinguiéndose por ser una persona emprendedora y con la habilidad de saber transmitir sus pensamientos a los demás .

Son quienes hacen que sus colaboradores se sientan a gusto trabajando, persiguen la obtención del mejor desempeño, buscando y consiguiendo a la vez su satisfacción profesional.

Además porque los líderes emocionalmente inteligentes y de comportamiento ético contribuyen a la inteligencia, salud y desarrollo de la organización.

## 1.2 INTELIGENCIA EMOCIONAL

"El ingrediente más importante en la fórmula del éxito es saber cómo entenderse con la gente"

Theodore Roosevelt

### 1.2.1 CONCEPTO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

En 1990, el término Inteligencia Emocional fue acuñado por los psicólogos Peter Salovey y John Mayer definiéndolo como "una forma de inteligencia social que



involucra la habilidad de detectar las emociones propias y las de otros para analizarlas y emplearlas como guía de pensamiento y acción". ([www.josecontreras.net](http://www.josecontreras.net))

Años más tarde éste término fue difundido ampliamente por el psicólogo y periodista Daniel Goleman, quien lo conceptualiza como "la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones en nosotros mismos y en nuestras relaciones". ([www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com))

Por último [inteligencia-emocional.org](http://inteligencia-emocional.org) define a la Inteligencia Emocional como "la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás".

Es notable lo que se ha avanzado, en todos estos años, en cuanto a la investigación de la Inteligencia Emocional debido a la importancia que esta nos proporciona en todos los ámbitos, especialmente en el ámbito laboral que lo abordaremos más adelante.

#### 1.2.2 EL COEFICIENTE INTELECTUAL Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Siempre hemos oído que el Coeficiente Intelectual era determinante para predecir si una persona tendría o no éxito en la vida, sin embargo, hace varios años el ámbito laboral concluyó que son otras las capacidades necesarias para triunfar en la vida.

Lo que llamamos Inteligencia Racional, la que se mide a través de los tests de CI, puede ser importante para cualquier trabajo, especialmente para los que exigen complejas tareas intelectuales, pero no es el único factor que contribuye al éxito. Factores como las habilidades sociales, inteligencia práctica y la estabilidad emocional, que forman parte de la Inteligencia Emocional, son los que pueden tener un peso mucho mayor ya que están relacionados con el éxito que obtenemos a lo largo de nuestro vivir.

Esto se explica cuando nos encontramos con personas que difícilmente aprobaron la escuela pero que, hoy en día, tienen un éxito mayor que las personas que

gozaron de una inteligencia envidiable y de la mejor educación. ([www.psicologia-online.com](http://www.psicologia-online.com))

En consecuencia, para sobrevivir, Goleman en su libro LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Por qué es más importante que el cociente intelectual, afirma que las organizaciones harían bien en elevar su inteligencia emocional colectiva, pues al mejorar la forma en que la gente trabaja marcan una diferencia competitiva esencial.

### 1.2.3 COMPONENTES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Las metahabilidades, como las denominan Salovey y Mayer, en el portal [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com), resultan determinantes en nuestra relación con nosotros mismos y con las demás personas. Estas dimensiones, que se desprenden de la Inteligencia Emocional, se puede categorizar en dos áreas:

**Inteligencia Intrapersonal:** es la capacidad del ser humano de poder identificar y entender sus emociones y además saber cómo se mueve alrededor de éstas. Le corresponden las siguientes emociones:

- ✓ **Autoconciencia:** capacidad de reconocer qué está pasando en nuestro cuerpo y que estamos haciendo. Reconocer además nuestros propios estados de ánimo
- ✓ **Autorregulación:** capacidad de manejar los propios estados de ánimo, impulsos y recursos, saber recuperarse de las tensiones emocionales y controlar nuestros sentimientos y adecuarlos a las circunstancias
- ✓ **Motivación:** se refiere a las tendencias emocionales que guían o facilitan el cumplimiento de las metas establecidas



Inteligencia Interpersonal: es la capacidad de entender las emociones de las otras personas y actuar en conformidad con ellos. A esta inteligencia le corresponden las siguientes emociones:

- ✓ Empatía: capacidad de tener conciencia y captar los sentimientos, necesidades e intereses de los otros
- ✓ Habilidades sociales: implica pericia para inducir respuestas deseadas en los otros.

### 1.3 LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL TRABAJO

"La Inteligencia Emocional es dos veces más importante que las destrezas técnicas o el Coeficiente Intelectual para determinar el desempeño de la alta gerencia"

Daniel Goleman

En nuestros días, varias empresas están invirtiendo mucho en formar a sus empleados en Inteligencia Emocional ya que se han percatado de que la clave del éxito está en el grado en el que los trabajadores conozcan y controlen sus emociones como la de los clientes.

Por esto que Goleman afirma que "las normas que gobiernan el mundo laboral están cambiando. En la actualidad no sólo se nos juzga por lo mas o menos inteligentes que podamos ser, ni por nuestra formación o experiencia, sino mas bien por el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos o con los demás"

Las competencias emocionales más importantes para tener éxito dentro de una organización se agrupan de la siguiente manera:

- ✓ Iniciativa, motivación de logro y adaptabilidad
- ✓ Influencia, capacidad para liderar equipos y conciencia política

- ✓ Empatía, confianza en uno mismo y capacidad de alentar el desarrollo de los demás ([www.monografias.com](http://www.monografias.com))

La gente que posee estas características puede tratar a los empleados conflictivos con mayor facilidad y evitar convertirse en un empleado problemático

Por esto que los líderes efectivos tienen un alto grado de Inteligencia Emocional y esto se verá reflejado en su desempeño y en el de sus empleados.

#### 1.4 BENEFICIOS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Entre los beneficios que [inteligencia-emocional.org](http://inteligencia-emocional.org) señala, encontramos los siguientes:

- ✓ Incrementa la autoconciencia
- ✓ Favorece el equilibrio emocional
- ✓ Fomenta las relaciones armoniosas
- ✓ Potencia el rendimiento laboral
- ✓ Aumenta la motivación y el entusiasmo
- ✓ Otorga capacidad de influencia y liderazgo
- ✓ Mejora la empatía y las habilidades sociales
- ✓ Facilita una buena salud
- ✓ Brinda defensas para la reacción positiva a la tensión y al estrés

#### 4. - METODOLOGÍA

- ✓ Revisión de bibliografía para establecer el marco teórico que servirá de referencia para el proyecto a emprender
- ✓ Entrevistas con cada uno de los jefes seleccionados para explicar el objetivo del proyecto y su intervención en el mismo
- ✓ Establecer con los jefes un cronograma para la aplicación del CTI



- ✓ Aplicación del Inventario de Pensamiento Constructivo al grupo de jefes establecido
- ✓ Diseñar las entrevistas que evaluarán la Inteligencia Emocional del grupo de jefes
- ✓ Establecer con los jefes un cronograma para la aplicación de las entrevistas
- ✓ Aplicación de las entrevistas que evaluarán la Inteligencia Emocional del grupo de jefes
- ✓ Elaboración de los informes tanto individuales como del informe grupal del diagnóstico obtenido
- ✓ Elaboración de planes de desarrollo individuales
- ✓ Entrevistas con el grupo de jefes para devolver los resultados obtenidos
- ✓ Elaboración del manual de competencias emocionales
- ✓ Entrevistas de validación con expertos en Inteligencia Emocional y con el grupo de jefes de las divisiones de Cuenca del Grupo Cartopel

## 5. - ESQUEMA DE CONTENIDOS

### CAPITULO 1: Marco Teórico

#### 1.1. LIDERAZGO

1.1.1 Definición de Liderazgo

1.1.2 Características de un Líder

1.1.3 Por qué es importante el Liderazgo

#### 1.2. INTELIGENCIA EMOCIONAL

1.2.1 Concepto de Inteligencia Emocional

1.2.2 El Coeficiente Intelectual y la Inteligencia Emocional

1.2.3 Componentes de la Inteligencia Emocional

#### 1.3 LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL TRABAJO

#### 1.4 BENEFICIOS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

### CAPITULO 2: Aplicación práctica

2.1 Aplicación del Inventario de Pensamiento Constructivo

2.2 Diseño de entrevistas de evaluación de Inteligencia Emocional

2.3 Aplicación de entrevistas de evaluación de Inteligencia Emocional

- 2.4 Informes individuales
- 2.5 Informe grupal
- 2.6 Planes de desarrollo individuales
- 2.7 Validación del proceso de diagnóstico y del manual de competencias emocionales

**CAPITULO 3:**

- 3.1. Conclusiones
- 3.2. Anexos
- 3.3. Bibliografía

**6. - CRONOGRAMA**

ACTIVIDADES	MAYO				JUNIO				JULIO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Revisión de bibliografía para establecer el marco teórico que servirá de referencia para el proyecto a emprender	■	■										
Elaboración del marco teórico		■										
Entrevistas con cada uno de los jefes seleccionados para explicar el objetivo del proyecto y su intervención en el mismo			■									
Establecer con los jefes un cronograma para la aplicación del Inventario de Pensamiento Constructivo				■								
Aplicación de los tests de Inteligencia Emocional al grupo de jefes establecido					■							
Diseñar las entrevistas que evaluarán la Inteligencia Emocional del grupo de jefes						■						
Establecer con los jefes un cronograma para la aplicación de las entrevistas							■					
Aplicación de las entrevistas que evaluarán la Inteligencia Emocional del grupo de jefes								■				
Elaboración de los informes tanto individuales como del informe grupal del diagnóstico obtenido									■			
Elaboración de los planes de desarrollo individuales										■		
Entrevistas con el grupo de jefes para devolver los resultados obtenidos											■	
Elaboración del manual de competencias emocionales												■
Validación del manual de competencias emocionales												■
Entrevistas de validación con expertos en Inteligencia Emocional y con el grupo de jefes del Grupo Cartepel												■



## 7. - BIBLIOGRAFÍA

- ✓ COOPER Robert y SAWAF Ayman, "La *Inteligencia Emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*", Norma, 1998
- ✓ GOLEMAN Daniel, "La *Inteligencia Emocional en la empresa*", Vergara, 1999
- ✓ GOLEMAN Daniel, "La *Inteligencia Emocional en la práctica*", Kairos, 1999
- ✓ GOLEMAN Daniel, "La *Inteligencia Emocional: por qué es más importante que el cociente intelectual*", Vergara, 1995
- ✓ LUSSIER Robert y ACHUA Christopher, "Liderazgo *Teoría, aplicaciones y desarrollo de habilidades*", Thomson Editores, 2002
- ✓ TORRABADELLA Paz, "Inteligencia Emocional en el trabajo", Océano Ambar
- ✓ WEISINGER Hendrie, "La *Inteligencia emocional en el trabajo*", Vergara, 1998
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml>, 25 de abril de 2006
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/13/lidersijefeno.htm>, 24 de abril de 2006
- ✓ <http://www.inteligenciaemocional.org/articulos/elorigendelainteligencia.htm> 15 de febrero de 2006
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/iejulio.htm> 15 de Febrero de 2006
- ✓ <http://www.psicologia-online.com/autoayuda/iemocional/index.shtml> 15 de febrero de 2006
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/iejulio.htm> 15 de febrero de 2006
- ✓ <http://www.inteligenciaemocional.org/investigaciones/elpesodelcocienteintelectual.htm> 10 de Febrero de 2006
- ✓ <http://www.inteligencia-emocional.org/beneficios/index.htm> 10 de febrero de 2006
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos15/inteligencia-emocional/inteligencia-emocional.shtml> 7 de febrero de 2006
- ✓ <http://www.josecontreras.net/promemp/lider00.htm> 7 de febrero de 2006