



¿QUÉ ENTENDEMOS POR INTELIGENCIA EMOCIONAL?.

Lic. Julio A. Cabrera Rodríguez
Prof. Asistente. Grupo de Técnicas de Dirección
Universidad Agraria de La Habana

Desde la aparición en 1995 del conocido best-seller “INTELIGENCIA EMOCIONAL” de Daniel Goleman, dicho concepto ha gozado del favor general de diversos medios de difusión escrita, la mayoría de ellos científicos. La idea fundamental del libro es que concibe la Inteligencia Emocional (IE) como el factor clave para una adaptación exitosa en las diferentes contingencias de la vida y que la IE “es en definitiva un conjunto de metahabilidades que pueden ser aprendidas”¹

“... la IE es una metahabilidad que yace latente en el sujeto, por tanto no es algo directamente observable a menos que la respuesta se produzca, o no, llegada una determinada situación”²

La idea de la IE tuvo precursores que con sus aportes permitieron elaborar un concepto de gran actualidad; entre ellos, Thorndike (1920), quien la definió como “la habilidad para comprender y dirigir a los hombres y mujeres, muchachas y muchachos, y actuar sabiamente en las relaciones humanas”³

En 1983 Gardner, H. Publica FRAMES OF MIND: THE THEORY OF MULTIPLE INTELLIGENCES; en el texto reformula el concepto de inteligencia y elabora el de Inteligencia Múltiple, con el que introduce la idea de dos tipos de inteligencias referidas a la competencia social y emocional de los individuos: la Inteligencia Interpersonal y la Inteligencia Intrapersonal y las define de la siguiente forma:

Inteligencia Interpersonal: “La Inteligencia Interpersonal se construye a partir de una capacidad nuclear para sentir distinciones entre los demás: en particular, contrastes en sus estados de ánimo, temperamento, motivaciones e intenciones: En formas más avanzadas, esta inteligencia permite a un adulto hábil leer las intenciones y deseos de los demás; aunque se hayan ocultados...”⁴

Inteligencia Intrapersonal: Es “el conocimiento de los aspectos internos de una persona: el acceso a la propia vida emocional, a la propia gama de sentimientos, la capacidad de efectuar discriminaciones entre las emociones y finalmente ponerles un nombre y recurrir a ellas como un medio de interpretar y orientar la propia conducta”.⁵

Estas ideas son retomadas por Goleman (1996) y elabora la tesis de que la Inteligencia Interpersonal

¹ Sotillo, R. 2000. Cuando los constructos psicológicos escapan del método científico: El caso de la inteligencia emocional y sus implicaciones en la validación y evaluación. www.capitalemocional.com. Extraído 27 de marzo del 2003.

² Sotillo, R. 2000. Cuando los constructos psicológicos escapan del método científico: El caso de la inteligencia emocional y sus implicaciones en la validación y evaluación. www.capitalemocional.com. Extraído 27 de marzo del 2003.

³ Thorndike, E. 1920. Intelligence and its uses. Citado por Harper's Magazine (EU) 140, pp:227-235

⁴ Gardner, H. 1983. Frames of mind: the theory of Multiple Intelligences. New York, Basic, BOOKS, pp: 40-42

⁵ Gardner, H. 1983. Frames of mind: the theory of Multiple Intelligences. New York, Basic, BOOKS, pp: 40-42

es “la capacidad de discernir y responder apropiadamente a los estados de ánimo, temperamentos, motivaciones y deseos de las demás personas” y considera que la Inteligencia Intrapersonal es “la capacidad de establecer contacto con los propios sentimientos, discernir entre ellos y aprovechar este conocimiento para orientar nuestra conducta”⁶

Paralelamente algunos estudiosos comienzan a cuestionarse el término de coeficiente de inteligencia (CI) utilizado para valorar la inteligencia de una persona a partir de títulos académicos, capacidad dentro de alguna ciencia específica, formación cultural general; indicador que es responsable solo de un 20 % de la verdadera inteligencia, de la capacidad de desenvolverse con éxito; la preponderancia de medir el CI no permitía dar respuestas a interrogantes relacionadas con la problemática de por qué algunas personas de un alto CI son aventajados por otros de un CI menor, en igualdad de condiciones y en situaciones de conflictos; por esta razón se dejaba de lado un aspecto esencial de los seres humanos: las emociones, destrezas que nos permiten “conocer y manejar nuestros propios sentimientos, interpretar o enfrentar los sentimientos de los demás, sentirse satisfechos y ser eficaces en la vida a la vez que crear hábitos mentales que favorezcan nuestra propia productividad”⁷

Sin dudas estas premisas conducen a la elaboración teórica de lo que llega a definirse como IE, cuya multiplicidad de conceptos no significa una diferenciación de ideas; sino que todos ellos presentan elementos comunes.

Los psicólogos Salovey y Mayer, (1990) de las universidades de Harvard y de New Hampshire respectivamente; la definen como “un tipo de inteligencia social que incluye la habilidad de supervisar y entender las emociones propias y las de los demás, discriminar entre ellos, y usar la información para guiar el pensamiento y las acciones de uno. Un subconjunto de la inteligencia social que comprende la capacidad de controlar los sentimientos y emociones propios; así como los de los demás, de discernir entre ellos esta información para guiar nuestro pensamiento y nuestras acciones”.⁸

Otros autores utilizan el concepto para referirse a esa dimensión humana; pero el que más lo desarrolla fue el periodista y escritor Daniel Goleman en cuyo texto INTELIGENCIA EMOCIONAL (1995) escribe: “Utilizo el término emoción para referirme a un sentimiento y sus pensamientos característicos, a estados psicológicos y biológicos y a una variedad de tendencias a actuar. Existen cientos de emociones, junto con sus combinaciones, variables, mutaciones y matices. En efecto, existen en la emoción más sutilezas de las que podemos nombrar”.⁹

Posteriormente, Goleman apunta en un nuevo libro, INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EMPRESA (1998): “El término de Inteligencia Emocional se refiere a 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”¹⁰

Teniendo en cuenta las anteriores consideraciones, podríamos decir que la IE es una capacidad que tiene o puede desarrollar el individuo para crear resultados positivos en sus relaciones consigo mismo y con los demás; se encuentra relacionada con la manera en que identificamos, utilizamos, entendemos y administramos nuestras emociones, de modo que “represente un salto sumamente significativo en los ámbitos de la comprensión de la conducta humana...”¹¹

⁶ Goleman, H.1998. Inteligencia Emocional en la empresa. www.inteligenciaemocional.com. Extraído el 28 de marzo de 2003

⁷ Díaz,E. Y col. 2003. La Inteligencia Emocional en la organización. www.inteligenciaemocional.com. Extraído el 28 de marzo de 2003

⁸ Salovey, P. Y Mayer,J.D. 1990. The Intelligence. Intelligence (EU),17, 433-442

⁹ Goleman,D. 1996. Inteligencia Emocional. Barcelona, Kairós, p: 74

¹⁰ Goleman, H.1998. Inteligencia Emocional en la empresa. www.inteligenciaemocional.com. Extraído el 28 de marzo de 2003

¹¹ Pascal,B. 2003. Inteligencia Emocional. www.inteligenciaemocional.com. Extraído 28 de marzo de 2003

Puede agregarse que “la IE trata acerca del sentir, entender, controlar y modificar estados anímicos propios y ajenos”¹²

Es un concepto relacionado con la diferenciación de respuestas que pueden ofrecer los individuos ante situaciones determinadas; es “una destreza que nos permite conocer y manejar nuestros propios sentimientos, interpretar o enfrentar los sentimientos de los demás; sentirnos satisfechos y ser eficaces en la vida, a la vez que crear hábitos mentales que favorezcan nuestra propia productividad”¹³

Las metahabilidades, como las llaman Salovey y Mayer (1990), pueden ser categorizadas en cinco competencias, dimensiones o actitudes que van a resultar determinantes en nuestra relación con los demás y con nosotros mismos; y sobre las cuales se podrán identificar actitudes individuales.

Las dimensiones que se desprenden de la IE son cinco y se clasifican en dos áreas:

¹² Cortese, A. 2003 ¿Qué es la inteligencia emocional? [www. sht.com.ar](http://www.sht.com.ar). Extraído el 28 de marzo de 2003

¹³ Cortese, A. 2003. La Inteligencia Emocional en la empresa. www.sht.com.ar. Extraído el 28 de marzo de 2003-04-07

INTELIGENCIA INTRAPERSONAL:
(Internas, de autorreconocimiento).

Es la capacidad que tiene el individuo de poder entender e identificar sus emociones, además de saber cómo se mueve subjetivamente en torno a sus emociones. Le corresponden las siguientes dimensiones:

1. **Autoconciencia:** Capacidad de reconocer qué está pasando en nuestro cuerpo y qué estamos haciendo. Implica reconocer nuestros propios estados de ánimo.

Las competencias emocionales que dependen de la autoconciencia son:

- **Conciencia emocional:** Identifica las propias emociones y los efectos que puedan tener.
 - **Correcta autovaloración:** Conocer las propias fortalezas y limitaciones.
 - **Autoconfianza:** Fuerte sentido del propio valor y capacidad.
2. **Autorregulación:** Se refiere a manejar los propios estados de ánimo, impulsos y recursos, saber recuperarse de las tensiones emocionales y controlar nuestros sentimientos y adecuarlos a las circunstancias.

Está formada por cinco actitudes emocionales:

- **Autocontrol:** Mantener bajo control las tensiones y emociones perjudiciales.
 - **Confiabilidad:** Mantener normas de honestidad e integridad.
 - **Escrupulosidad:** Aceptar la responsabilidad del desempeño individual.
 - **Adaptabilidad:** Flexibilidad para reaccionar ante los cambios.
 - **Innovación:** Apertura y disposición ante ideas y enfoques novedosos.
3. **Motivación:** Referida a las tendencias emocionales que guían o facilitan el cumplimiento de las metas establecidas. La motivación se compone por cuatro actitudes emocionales:

- **Afán de triunfo:** Interés orientado de mejorar o responder a una norma de excelencia.
- **Compromiso:** Alinearse con los objetivos de un grupo u organización.
- **Iniciativa:** Disposición para reaccionar y aprovechar las oportunidades.
- **Optimismo:** Persistencia para cumplir objetivos; a pesar de barreras y retrocesos que pueden presentarse.

INTELIGENCIA INTERPERSONAL. (Externas, de relación):

Se refiere a la capacidad que tiene el individuo de entender las emociones de las otras personas y actuar en consonancia con ellos. Está en correspondencia con las siguientes emociones:

4. **Empatía:** Es la capacidad de tener conciencia y captar los sentimientos, necesidades e intereses de los otros y desde su perspectiva; saber qué quieren o qué necesitan y cultivar la afinidad con una amplia diversidad de personas.

En la empatía se destacan cinco actitudes emocionales:

- **Comprender a los demás:** Percibir los sentimientos y perspectivas ajenas e interesarse por sus preocupaciones.
- **Ayudar a los demás a desarrollarse:** Darse cuenta de las posibilidades de desarrollo de los demás, reforzar sus habilidades y estimular su capacidad.
- **Orientación hacia el servicio:** Prever, reconocer y satisfacer necesidades de otros.
- **Aprovechar la diversidad:** Desarrollar las oportunidades a través de personas diversas.
- **Conciencia política:** Interpretar las corrientes sociales, políticas y emocionales del grupo y el poder de las relaciones entre sus miembros.

5. **Habilidades sociales :** Implica experticia para inducir respuestas deseadas en los otros.

Comprende ocho capacidades emocionales:

- **Influencia:** Idear tácticas efectivas de persuasión.

- **Comunicación:** Practicar una buena escucha y elaborar mensajes convincentes.
- **Manejo de conflictos:** Saber negociar y resolver los desacuerdos que se presenten dentro de un grupo.
- **Liderazgo:** Capacidad para inspirar y guiar a individuos o a grupos.
- **Catalizador de cambios:** Iniciar o manejar las situaciones nuevas.
- **Establecer vínculos:** Alimentar y reforzar las relaciones interpersonales.
- **Colaboración y cooperación:** Trabajar con otros para lograr metas compartidas.
- **Habilidades de equipos:** Ser capaz de crear sinergia para la persuasión de metas colectivas.

Río (2003) sintetiza la idea de las dimensiones de la manera siguiente:

1. AUTOCONOCIMIENTO:

Las personas dotadas de conciencia emocional son:

- Las que saben que emociones experimentan y por qué.
- Las que perciben vínculos entre sus sentimientos y lo que piensan, hacen y dicen.
- Las que reconocen que efecto tienen esas sensaciones sobre su desempeño.
- Las que conocen sus valores y metas y se guían por ellos.

Las personas con autoevaluación precisa son:

- Las que conocen sus puntos fuertes y sus debilidades.
- Las personas reflexivas y que aprenden de la experiencia.
- Las que están abiertas a la crítica sincera y bien intencionada, a las nuevas perspectivas, al aprendizaje constante y al desarrollo de sí mismas.
- Las que son capaces de mostrar sentido del humor y perspectiva con respecto a sí mismas.

Las personas con confianza de sí mismas son:

- Las que se muestran seguras de sí mismas; tienen "presencia"
- Las que pueden expresar opiniones que despierten rechazo y arriesgarse por lo que consideran correcto.
- Las que son decididas; que pueden tomar decisiones firmes a pesar de las incertidumbres y las presiones.

2. AUTORREGULACION:

Las personas que poseen autocontrol:

- Son las que manejan bien los sentimientos impulsivos y emociones perturbadoras.
- Las que se mantienen compuestas, positivas e imperturbables aun en los momentos difíciles.
- Las que piensan con claridad y no pierden la concentración cuando son sometidas a presión.

Las personas con confiabilidad:

- Actúan éticamente y están por encima de todo reproche.
- Inspiran confianza por ser confiables y auténticas.
- Admiten sus propios errores y enfrentan a otros con sus actos faltos de ética.
- Defienden las posturas que responden a sus principios, aunque no sean aceptadas.

Las personas con escrupulosidad:

- Cumplen con los compromisos y las promesas.
- Se hacen responsables de satisfacer los objetivos.
- Son organizados y cuidadosos en el trabajo.

Las personas con adaptabilidad:

- Se manejan con desenvoltura frente a las exigencias múltiple, prioridades cambiantes o mudanzas rápidas.
- Adaptan sus reacciones y tácticas a las circunstancias mutantes.
- Son flexibles en su visión de los hechos.

Las personas innovadoras:

- Buscan ideas nuevas de muchas fuentes distintas.
- Hallan soluciones originales para los problemas
- Generan nuevas ideas.
- Adoptan perspectivas novedosas y aceptan riesgos.

3. MOTIVACION:

Las personas con afán de triunfo son:

- Las que se orientan hacia los resultados, con un gran afán de alcanzar objetivos o requisitos.
- Se fijan metas difíciles y aceptan riesgos calculados.
- Buscan información para reducir la incertidumbre y hallar la manera de desempeñarse mejor.
- Aprenden a mejorar su desempeño.

Las personas con compromiso son:

- Las que están dispuestas a hacer sacrificios para lograr un objetivo general.
- Encuentran una sensación de ser útiles en la misión general.
- Utilizan los valores nucleares del grupo para tomar decisiones y clarificar sus alternativas.
- Buscan activamente oportunidades para cumplir con la misión del grupo.

Las personas con iniciativa:

- Están dispuestas a aprovechar cualquier oportunidad.
- Van tras el objetivo más allá de lo que se requiere o se espera de ellas.
- Prescinden de la burocracia y fuerzan las reglas cuando es necesario para cumplir con el trabajo.
- Movilizan a los demás mediante emprendimientos y esfuerzos inusuales.

Las personas con optimismo:

- Persisten en ir tras la meta pese a los obstáculos y contratiempos.
- No operan por miedo al fracaso, sino por esperanza de éxito.
- Consideran que los contratiempos se deben a circunstancias
- Son manejables antes que cometer fallas personales.

4. EMPATIA:

Las personas que comprenden a las demás son:

- Las que están atentas a las pistas emocionales y saben escuchar.
- Las que muestran sensibilidad hacia los puntos de vista de los otros y los comprenden.
- Los que brindan ayuda basada en la comprensión de las necesidades y sentimientos de los demás.

Las personas que ayudan a los demás a desarrollarse:

- Reconocen y recompensan las virtudes, logros y el progreso.
- Ofrecen críticas constructivas e identifican los puntos que el otro debe mejorar.
- Asesoran, brindan consejos oportunos y asignan tareas que fortalezcan y alienten las habilidades del otro.

Las personas con orientación hacia el servicio son:

- Las que entienden las necesidades de los clientes y las ponen en correspondencia con servicios o productos adecuados a ellas.
- Buscan maneras de aumentar la satisfacción de los clientes y su fidelidad.
- Ofrecen de buen grado asistencia.
- Comprenden el punto de vista del cliente y actúan como asesores de confianza.

Las personas que aprovechan la diversidad son:

- Las que respetan a gentes de orígenes diversos y se llevan bien con todos.
- Entienden los puntos de vista diversos y son sensibles a las diferencias grupales.
- Ven en la diversidad una oportunidad de crear un medio donde las personas de diversos orígenes puedan prosperar.
- Se enfrentan a los prejuicios e intolerancia.

Las personas con conciencia política:

- Saben leer con precisión las relaciones clave de poder.
- Detectan las redes cruciales
- Entienden las fuerzas que dan forma a las visiones y acciones de los clientes o competidores.
- Leen con precisión la realidad externa y la realidad de la organización.

5. HABILIDADES SOCIALES:

Las personas con influencia:

- Son hábiles para convencer a la gente.
- Ajustan sus presentaciones para agradar a los oyentes.
- Usan estrategias complejas, como la influencia indirecta, para lograr
- Consenso y apoyo.
- Recurren a puestas en escena dramáticas, para establecer con claridad su punto de vista.

Las personas con comunicación:

- Son efectivas en el intercambio, registrando las pistas emocionales para afinar su mensaje.
- Enfrentan directamente los asuntos difíciles.
- Saben escuchar, buscan el entendimiento mutuo y comparten información de buen grado.
- Fomentan la comunicación abierta y son tan receptivas de las malas noticias como las buenas

Las personas que manejan los conflictos:

- Manejan con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles.

- Detectan los potenciales conflictos, ponen al descubierto los desacuerdos y ayudan a reducirlos.
- Alientan el debate y la discusión franca.
- Orquestan soluciones que benefician a todos.

Las personas con liderazgo:

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

Las personas catalizadores de cambios son:

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

Las personas que crean lazos son:

- Las que cultivan y mantienen redes informales de trabajo extensas.
- Las que buscan relaciones que benefician a todas las partes involucradas.
- Las que construyen lazos afectivos y se mantienen conectadas con los otros.
- Las que hacen y mantienen amistades personales entre los compañeros de trabajo.

Las personas con colaboración y cooperación:

- Equilibran el acento puesto en la tarea con la atención que brindan a las relaciones personales.
- Colabora, compartiendo planes, información y recursos.
- Promueven un clima amigable y cooperativo.
- Descubren y alimentan las oportunidades de colaborar.

Las personas con capacidades de equipo:

- Son un modelo de las cualidades de equipo: respeto, colaboración y disposición a ayudar.
- Impulsan a todos los miembros hacia la participación activa y entusiasta.
- Fortalecen la identidad de equipo, el espíritu de cuerpo y el compromiso.
- Protegen al grupo y a su reputación; comparten los méritos.

Como puede deducirse, la IE es un constructo psicológico que se presenta como una variable teórica abstracta que puede explicar fenómenos de interés científico que no son directamente mensurables; puesto que se trata de diferencias observadas en la competencia emocional entre diferentes sujetos; cuyo conocimiento ofrece la posibilidad de conocer su sistema psíquico emocional de una manera concreta, precisa y sencilla, a la vez que comprende su comportamiento emocional y el de las personas que lo rodean.

El desarrollo de las habilidades mencionadas ubica a la IE en una posición actualizada y novedosa con aplicaciones muy concretas, desde la educación de los niños, el mundo de la pareja, hasta el nivel de las organizaciones empresariales y sociales.

A nivel de las organizaciones la IE provee herramientas importantes para que el individuo se pueda desenvolver en un mundo competitivo, cambiante, exigente y globalizado. Los individuos que más rápido y alto ascienden en sus carreras profesionales son aquellos que poseen un mayor coeficiente de IE.

En la época moderna, la nueva manera de hacer negocios y competir; la IE cobra una crucial importancia; puesto que el entorno exige modificaciones en el estilo de gestión; por lo tanto, los individuos deberán desarrollar nuevas actitudes para adaptarse y llegar a destacarse como el más apto, aquel que reúne competencias técnicas e inteligencia emocional. “ Las emociones determinan (...) el nivel de rendimiento de que somos capaces en estado de equilibrio o desequilibrio emocional, así como determinan qué tipo de relaciones mantendremos con nuestros subordinados (liderazgo), con nuestros superiores (adaptabilidad) o con nuestros pares (trabajo en equipo). Las emociones determinan cómo respondemos, nos comunicamos, nos comportamos y funcionamos en el trabajo y/o la empresa”¹⁴

El enfoque basado en la concepción tradicional de inteligencia demuestra sus limitaciones; pues descuida la importancia de las emociones,

¹⁴ Cortese, A. 2003. La Inteligencia Emocional en la empresa. www.sht.com.ar. Extraído el 28 de marzo de 2003-04-07

componente fundamental del concepto de inteligencia; puesto que está estrechamente vinculado con la capacidad de manejo interpersonal, de habilidades sociales; todo lo relacionado con el aspecto emocional; mediante el cual podemos llegar a saber conducir las relaciones sociales, familiares o de trabajo, teniendo un autoconocimiento de las propias emociones y utilizarlas para entender las relaciones con otras personas y con su entorno y sean congruentes con el contexto de la situación, sin dejar de reconocer las emociones de los demás a través de la empatía.

Tener presente la información que nos proporcionan las emociones, nos permite modificar nuestras conductas y pensamientos con el fin de transformar las situaciones; esto resulta de relevante importancia en el ámbito laboral: "La clave está en utilizar las emociones de forma inteligente que es precisamente lo que queremos decir con inteligencia emocional: hacer, deliberadamente, que nuestras emociones trabajen en beneficio propio, de modo que nos ayuden a controlar nuestra conducta y nuestros pensamientos para obtener mejores resultados"¹⁵

De manera que puede constatarse la eficiencia de las emociones como método de comunicación. Tener claro estas particularidades nos permitirá explicar e influir en situaciones que puedan presentarse en las organizaciones que desembocan en modificaciones de nivel de productividad y proyección conductual.

Bolívar (2001) asevera: "...la clave del éxito del desarrollo de la inteligencia emocional en la empresa se encuentra en el propio desarrollo personal, en el esfuerzo de cada uno de los sujetos implicados, a su ritmo y desde la introspección, la toma de conciencia y la voluntad de cambio y mejora continua de cada uno de ellos. Porque para lograr desarrollar la inteligencia emocional en la empresa, todos (y especialmente los altos cargos), deben desarrollar la suya propia"¹⁶.

Tener conocimiento de la importancia de la gestión de la IE resulta importante porque:

1. Contribuye al fortalecimiento de la cultura organizacional
2. Ayuda a la solución de conflictos en la medida en que permite:
 - Manejar con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles.
 - Detectar los conflictos potenciales, poner al descubierto los desacuerdos y ayudar a reducirlos.
 - Estimular el debate y la discusión franca.
3. Atenúa la resistencia al cambio
4. Mejora la comunicación
5. Aumenta la motivación
6. Fomenta un real trabajo en equipo con el fin de diseñar y desarrollar objetivos comunes.
7. Desarrolla la empatía.
8. Mejora el clima laboral.
9. Se refuerza el liderazgo.

Teniendo en cuenta la importancia que adquiera cada vez más el desarrollo de la IE en las organizaciones; es necesario estimularla mediante capacitación y el desarrollo de los individuos a través de las siguientes líneas:

¹⁵ Cortese, A. 2003. ¿Qué es la inteligencia emocional? www.Inteligencia_emocional.org. Extraído 28 de marzo de 2003

¹⁶ Bolívar, C. 2001. ¿Cómo desarrollar la inteligencia emocional en la empresa. Los talleres de IE. www.areasrh.com. Extraído el 28 de marzo de 2003

- **Comunicar las evaluaciones con prudencia:** La información sobre los puntos fuertes y débiles de una persona lleva una carga emocional.
- **Medir la disposición:** No todas las personas se encuentran en el mismo grado de disposición.
- **Motivar:** La gente aprende en la medida en que se esté motivada; por ejemplo, si comprende que una aptitud y actitudes es importante para ejecutar bien su trabajo y si hace de esa aptitud un objetivo personal de cambio.
- **Hacer que cada uno dirija su cambio:** Cuando una persona dirige su programa de aprendizaje, ajustándolo a sus necesidades, circunstancias y motivación, aprender es mas efectivo.
- **Concentrarse en objetivos claros y factibles:** La gente necesita saber con claridad en qué consiste la aptitud y la actitud y qué pasos son necesarios para mejorarla.
- **Evitar la recaída:** Los hábitos cambian con lentitud; las recaídas y los deslices no tienen por que ser señal de derrota.
- **Brindar crítica constructiva sobre el desempeño:** La crítica positiva constante fomenta el cambio y ayuda a dirigirlo.
- **Alentar a la práctica:** un cambio duradero requiere una práctica constante, en el trabajo y fuera de él.
- **Buscar apoyo:** Otras personas afines que estén intentando cambios similares pueden ofrecer un apoyo constante crucial.
- **Proporcionar modelos:** Una persona muy eficiente y de cargo alto, que sea el epítome de la aptitud y la actitud puede ser un modelo para inspirar el cambio.
- **Dar aliento:** El cambio será mayor si el ambiente de la organización sustenta el cambio, valora la aptitud y la actitud y ofrece una atmósfera segura para la experimentación.
- **Apuntalar al cambio:** La gente necesita reconocimiento, sentir que sus fuerzas por cambiar tienen importancia.

- **Evaluar:** Establecer sistemas para evaluar el desarrollo, a fin de ver si tiene efectos duraderos.
- **Evaluar el trabajo:** La capacitación debe concentrarse en las aptitudes y actitudes que más se necesitan para destacarse en un empleo o trabajo dado.
- **Evaluar al individuo:** Se debe utilizar un perfil de puntos fuertes y débiles del individuo, a fin de identificar lo que es preciso mejorar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Sotillo, R. 2000. Cuando los constructos psicológicos escapan del método científico: El caso de la inteligencia emocional y sus implicaciones en la validación y evaluación. www.capitalemocional.com. Extraído 27 de marzo del 2003.
- Gardner, H. 1983. Frames of mind: the theory of Multiple Intelligences. New York, Basic, BOOKS, pp: 40-42
- Goleman, D. 1996. Inteligencia Emocional. Barcelona, Kairós, p: 74
- Salovey, P. Y Mayer, J.D. 1990. The Intelligence. Intelligence (EU), 17, 433-442
- Goleman, H. 1995. Inteligencia Emocional. Barcelona, Kairós; citado por Alcacíbar, J.C. 2002, en Inteligencia Emocional en la empresa. www.inteligenciaemocional.com. Extraído el 28 de marzo de 2003
- Goleman, H. 1998. Inteligencia Emocional en la empresa. www.inteligenciaemocional.com. Extraído el 28 de marzo de 2003
- Díaz, E. Y col. 2003. La Inteligencia Emocional en la organización. www.inteligenciaemocional.com. Extraído el 28 de marzo de 2003

- Pascal, B. 2003. Inteligencia Emocional. www.inteligenciaemocional.com. Extraído 28 de marzo de 2003
- Cortese, A. 2003. ¿Qué es la inteligencia emocional? www.sht.com.ar. Extraído el 28 de marzo de 2003
- Thorndike, E. 1920. Intelligence and its uses. Citado por Harper's Magazine (EU) 140, pp:227-235
- Cortese, A. 2003. La Inteligencia Emocional en la empresa. www.sht.com.ar. Extraído el 28 de marzo de 2003-04-07
- Cortese, A. 2003. ¿Qué es la inteligencia emocional? www.inteligencia_emocional.org. Extraído 28 de marzo de 2003
- Cortese, A. 2003. La inteligencia emocional en la empresa. Ob.cit.
- Bolívar, C. 2001. ¿Cómo desarrollar la inteligencia emocional en la empresa. Los talleres de IE. www.areasrh.com. Extraído el 28 de marzo de 2003.