

# La inteligencia emocional aplicada en las organizaciones

Págs. 83-91

---

Grupo de Investigación: Centro de Investigación y Competitividad Empresarial  
Línea de investigación: Formación y Crecimiento Directivo  
María Eugenia Villa Camacho •

---

Recibido Julio 31 de 2013    Aceptado: Agosto 12 de 2013

## RESUMEN

La Inteligencia Emocional es un modelo de análisis del comportamiento desarrollado desde los años 70s, que ha cobrado relevancia recientemente para el desarrollo organizacional y humano, al proveer una nueva manera de comprender y analizar el comportamiento de las personas, los modelos de liderazgo, las actitudes, las habilidades interpersonales y el potencial personal.

La premisa principal de este modelo es que la inteligencia emocional consiste en que el éxito personal y profesional requiere el conocimiento y manejo de las propias emociones, de auto motivarse y de entender y manejar las emociones de las demás personas. El mundo actual ha demostrado que las personas exitosas no se caracterizan por su inteligencia racional o coeficiente intelectual. Por el contrario, los rasgos más comunes entre los líderes y gerentes exitosos son sus habilidades personales.

**Palabras Clave:** Competencias, Emoción, Habilidad, Racionalidad, Sentimientos.

## ABSTRACT

The Emotional Intelligence is an analysis model of the behaviour developed since the 70's, that re-

cently, has become relevant for the organizational and human development, providing a new way to understand and analyse the people's behaviour, the models of leadership, the attitudes, the interpersonal abilities and the personal potential.

The main premise of this model is that emotional intelligence is that the personal and professional success requires the understanding and management of one's emotions, self-motivated and to understand and manage the emotions of others.

The actual world has demonstrated that the successful people are not characterised based on their rational intelligence or on their intellectual coefficient. On the contrary, the most common features within the successful leaders and managers are their personal abilities.

**Keywords:** Competencies, Emotions, Abilities, Rationality. Feelings.

## INTRODUCCIÓN

Este artículo se basa principalmente en el modelo de las inteligencias múltiples, propuesto por Howard Gardner, y en el modelo las competencias emocionales elaborado por Daniel Goleman,

---

• Investigadora del Centro de Investigación en Competitividad Empresarial. Facultad de Educación Permanente y Avanzada. Universidad de América. [maria.villa@investigadores.uamerica.edu.co](mailto:maria.villa@investigadores.uamerica.edu.co)

descrito en el libro “Inteligencia Emocional.” (Goleman, 1996).

Para comenzar, se admite que Howard Gardner tiene razón cuando afirma que el ser humano posee varias competencias intelectuales relativamente autónomas. Estas competencias pueden ser consideradas como formas especiales de la inteligencia humana: “Cada vez es más difícil negar la convicción de que existen al menos algunas inteligencias que son relativamente independientes entre sí”. (Gardner, 1998, 40).

Las modalidades de la inteligencia humana son siete, según el modelo de las inteligencias múltiples propuesto por Gardner: “la inteligencia lingüística y lógico matemática, que de tantos privilegios gozan en las escuelas hoy en día; la inteligencia musical; la inteligencia espacial; la inteligencia cinestésicocorporal; y dos formas de inteligencia personal, una que se dirige hacia los demás y otra que apunta hacia la propia persona.” (Gardner, 1998, 10)

Corresponde ahora fijar la atención en “las dos formas de inteligencia personal” contempladas en el modelo. La primera de éstas se dirige hacia los demás, es decir, hacia el exterior de la persona, y la otra, hacia su interior.

“La inteligencia *interpersonal* permite al adulto hábil leer las intenciones y deseos –incluso aunque se hayan escondido– de muchos otros individuos y, potencialmente, de actuar con base en ese conocimiento”, mientras que la inteligencia *intrapersonal* está involucrada principalmente en el examen y conocimiento que un individuo tiene de sus propios sentimientos” (Gardner, 1998, 299).

Es justamente en este punto, en las dos formas de la inteligencia personal, cuando entra en juego la inteligencia emocional. Estas dos formas de inteligencia se fusionan para dar lugar a la inteligencia emocional, en el modelo de Goleman.

## DEFINICIONES DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

El término Inteligencia Emocional se refiere a la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. Inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigir las y equilibrarlas. Es un conjunto de destrezas, actitudes, habilidades y competencias que determinan la conducta de un individuo, y que pueden definirse según Goleman, como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de otras personas, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones.

El concepto de Inteligencia Emocional, aunque esté de actualidad, tiene un claro precursor en el concepto de Inteligencia Social del psicólogo Edward Thorndike (1920) quien la definió como “la habilidad para comprender y dirigir a los hombres y mujeres, muchachos y muchachas, y actuar sabiamente en las relaciones humanas”.

## LA IE Y EL COEFICIENTE INTELECTUAL

En su libro Inteligencia Emocional, Daniel Goleman explica que el éxito de una persona no depende de su coeficiente intelectual o de sus estudios académicos, si no de la inteligencia emocional, que según el autor es “la capacidad de reconocer los sentimientos propios y los de los demás, para así manejar bien las emociones y tener relaciones más productivas con quienes nos rodean”.

Por ello ciertas personas con una elevada inteligencia emocional pueden tener más éxito a lo largo de su vida que las que tienen un mayor coeficiente intelectual.

Las emociones no son negativas ni positivas, actúan como la más poderosa fuente de energía humana de autenticidad y decisión con inclusión de la sabiduría intuitiva. Las emociones son la

## LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: FORMACIÓN Y CRECIMIENTO DIRECTIVO

fuerza primaria de motivación, información, retroalimentación, poder personal, innovación e influencia, inspiran y vitalizan el buen sentido y la razón.

El coeficiente intelectual es más fácil de definir y medir, y desde hace muchos años se ha creído que era lo más importante para el triunfo y el desarrollo, pero esta forma de enfocar la inteligencia es equivocada ya que es la inteligencia emocional la que indica con mayor precisión si una persona tiene mayores posibilidades de triunfar y ser feliz.

No se da la importancia que se merece a la inteligencia emocional; la mayoría de nuestras decisiones, están dominadas por las emociones. Los impulsos de emociones y sentimientos deben ser guiados, orientados, controlados y expresados mediante una sana inteligencia emocional

Generalmente quienes hayan obtenido las calificaciones académicas más elevadas no siempre alcanzan el éxito laboral. Esto se debe a que la inteligencia académica ofrece poca preparación para la múltiples dificultades a las debemos enfrentarnos a lo largo de nuestra vida.

A diferencia de lo que sucede con el coeficiente intelectual, la inteligencia emocional se puede crear, alimentar y fortalecer a través de una combinación de factores, entre los cuales se encuentran las experiencias de la infancia y el esfuerzo adecuado. Por tanto, desde niño se deberían aprender conceptos emocionales básicos.

Daniel Goleman explica que la inteligencia emocional es una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos.

## LA I. E Y LAS COMPETENCIAS

“Goleman se basó en Gardner y en McClellan para desarrollar su modelo de competencias emocionales, que son aquellas que dan lugar a un desempeño personal sobresaliente a través de la interacción con terceros” (Jericó, P. 2001, 61).

Desde hace muchos años se ha tenido en cuenta que el ser humano es poseedor de dos mentes; una que piensa y otra que siente, por decirlo de alguna manera “la del cerebro” y “la del corazón”. Estas dos mentes se interrelacionan y trabajan en equipo. La primera de ellas es la mente racional, pensante, capaz de ponderar y de reflexionar. Mientras que el otro tipo de conocimiento es impulsivo, creativo y poderoso, es la mente emocional.

Se observa que a pesar de que el ser humano es racional, en ocasiones se deja llevar por los impulsos más irracionales, pero Goleman insiste en que estos impulsos emocionales pueden ser controlados para conseguir el éxito si utilizamos inteligentemente estas emociones.

Existen marcadas diferencias entre la inteligencia racional y la inteligencia emocional.

*“Estas dos mentes, la emocional y la racional, operan en ajustada armonía y se encuentran exquisitamente coordinadas. Los sentimientos son esenciales para el pensamiento, y el pensamiento lo es para el sentimiento. Pero cuando aparecen las pasiones, la balanza se inclina: es la mente emocional la que domina y aplasta la mente racional. Cuanto más intenso es el sentimiento, más dominante se vuelve la mente emocional y más ineficaz la racional. Las convicciones de la mente racional son tentativas; una nueva evidencia puede descartar una creencia y reemplazarla por una nueva, ya que razona mediante la evidencia objetiva. La mente emocional, sin embargo, considera sus convicciones como absolutamente ciertas, y así deja de lado cualquier evidencia en contra. Por eso resulta tan difícil razonar con alguien que está emocionalmente perturbado: no importa la sensatez del argumento que se le ofrezca desde un punto de vista lógico: este no tiene ninguna validez si no es acorde con la convicción emocional del momento” (Goleman, 1996, 338)*

*“Por lo general, la mente emocional no decide qué emociones deberíamos tener. En lugar de esto, nuestros sentimientos surgen en nosotros como un hecho consumado. Lo que la mente racional puede controlar regularmente*

*te es el curso de esas reacciones” (Goleman, 1996, 336)*

Tomando en cuenta que Gardner afirma que la inteligencia lingüística y lógico matemática, “gozan de tantos privilegios en las escuelas hoy en día”, se puede inferir que las siete inteligencias no reciben la misma atención por parte de la sociedad sino que algunas reciben una valoración más alta que otras. En este caso es posible que una persona haya alcanzado un alto grado de desarrollo en uno de los tipos de inteligencias, y simultáneamente exhiba una gran pobreza en otras de sus manifestaciones.

Parece que los autores especializados en inteligencia emocional se inclinan a creer que tradicionalmente la inteligencia racional ha recibido una especial atención, mientras que la inteligencia emocional ha sido asfixiada. Al respecto, dice Goleman que “El lugar de los sentimientos en la vida mental ha quedado sorprendentemente descuidado por la investigación a lo largo de los años, convirtiendo las emociones en un enorme continente inexplorado por la psicología científica” (Goleman, 1996, 16).

Desde otro ángulo de enfoque, Jeanne Segal considera que las “personas corrientes son formadas por la familia, la escuela y el trabajo, para valorar el intelecto y devaluar las emociones, para aplastar la pasión y utilizar la cabeza para descifrar lo que siente el cuerpo. Hemos aprendido a no confiar en nuestras emociones; nos han dicho que las emociones distorsionan la información supuestamente más exacta que nuestro intelecto suministra. Incluso, el término emocional significa débil, sin control, hasta pueril” (Segal, 2003, 18).

A pesar de ese estado de descuido de la inteligencia emocional, numerosos estudios muestran que un elevado coeficiente emocional es más determinante para “progresar en la vida”. Por su parte, Goleman afirma que la inteligencia emocional explica “por qué algunas personas parecen dotadas de un don especial

que les permite vivir bien aunque no sean las que más se destacan por su inteligencia”.

Entre los expertos en inteligencia emocional se encuentra muy difundido el paradigma según el cual, “nuestro coeficiente intelectual puede ayudarnos a comprender y afrontar el mundo a un determinado nivel, pero precisamos de nuestras emociones para entendernos y tratar con nosotros mismos, y a su vez, entender y tratar con los demás” Sin la conciencia de nuestras emociones, sin la capacidad de reconocer y valorar nuestros sentimientos y actuar en sincero acuerdo con ellos, no podemos llevarnos bien con los demás, nos resulta difícil tomar decisiones, y a menudo nos encontramos perdidos y desconectados de nuestro sentido del yo” (18 Jeanne Segal).

### **HABILIDAD EMOCIONAL BASE DE LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL**

Entrando en el terreno de las organizaciones, es importante destacar el punto de vista de Mc Clellan, citado por Jericó: “Cuando las personas tienen un adecuado desarrollo en todos los elementos que conforman la habilidad emocional, generalmente se destacan en su desempeño profesional. Al desarrollo integral de la competencia emocional McClellan lo denominó “punto crítico” (MC Clellan, D. Citado por Jericó, 2001, 61).

Con base en el concepto de punto crítico de Mc Clellan, es decir, personas que han logrado un desarrollo integral de la competencia emocional, un estudio realizado en Pepsico mostró que “el 87% de los directivos que alcanzaron este punto crítico se hallaban en el tercio superior de la clasificación de los rendimientos de la empresa. En Europa, los directivos que carecían de ella sólo mostraban un índice sobresaliente en el 13% de los casos. En Asia se reducía al 11%, mientras que en América llegaba al 20%” (JERICÓ, P. 2001, 62).

## LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: FORMACIÓN Y CRECIMIENTO DIRECTIVO

Los resultados expuestos corroboran los nexos entre la inteligencia interpersonal, expresada en una acendrada habilidad para mantener relaciones personales adecuadas, y el éxito logrado por los ejecutivos en su actividad profesional. La inteligencia emocional es una herramienta fundamental para el crecimiento de la vida profesional, para ser auténtico, demostrar y expresar los sentimientos sin egoísmo, sin temor correr el riesgo frente a las decisiones de la vida y la manera de enfrentar los conflictos cotidianos. Se manifiesta en algunos rasgos, como saber escuchar, entender a las demás personas, aportar respuestas apropiadas a la solución de los problemas, resolver conflictos y superar las situaciones difíciles.

La inteligencia emocional nos permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo, acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social, que nos brindará mayores posibilidades de desarrollo personal.

Las personas menos exitosas generalmente poseen un bajo coeficiente emocional y enfrentan algunas dificultades que constituyen un pesado lastre para lograr un adecuado desempeño, por ejemplo, aislamiento social, ansiedad y depresión, dificultad para la concentración y para fijar la atención en un asunto; agresividad que conduce a involucrase en conflictos; baja motivación y falta de energía emocional.

Una organización donde una parte significativa de sus trabajadores exhiban estos síntomas que indican un bajo desarrollo de las habilidades pondrá en riesgo su capacidad competitiva puesto que los problemas emocionales de sus trabajadores bloquean su iniciativa, su creatividad y su deseo de asumir nuevos retos, el desperdicio de energía emocional en conflictos, la falta de cooperación y de ayuda mutua, las deficiencias en la comunicación, la apatía y la indiferencia de sus trabajadores afectará la productividad

y será incapaz de obtener la fidelidad de sus clientes.

Para evitar estos efectos nocivos las organizaciones tienen la posibilidad de crear condiciones psicosociales que favorezcan la expresión de los sentimientos y las emociones y emprender acciones de capacitación destinadas a desarrollar la inteligencia emocional en el trabajo y no solamente las capacidades técnicas. Adicionalmente, pueden incorporar la variable emocional en los procesos de selección de personal, procurando vincular personas que muestren un adecuado equilibrio entre la razón y la emoción.

En su aparte "lo verdaderamente valioso es la intuición" de Albert Einstein se abre el espacio de la reflexión y comprensión de las verdaderas dimensiones de la intuición, ya que, muchos científicos y grandes investigadores están de acuerdo en que la intuición ha llegado a ser de gran valor en las transformaciones de los adelantos científicos, académicos y culturales de las comunidades. Con mayor razón, una empresa se ve enriquecida por la intuición de tantas experiencias de vida que coinciden en un momento determinado y coadyuvan con ella al buen clima institucional.

El éxito de una empresa u organización se apoya en el clima laboral. Entendido éste como las percepciones y relaciones de las personas con el ambiente en el que desarrollan su trabajo. El comportamiento de las personas estriba directamente de la manera en que se relacionan con el otro y con el medio. Los modos de actuar, sentir, pensar y desempeñarse dentro de una organización modela el clima de trabajo, ya que, las diferentes situaciones que experimentan los miembros en el ambiente interno, influyen en su comportamiento y a esto obedece finalmente que los individuos establezcan las diferentes relaciones en su labor.

La apreciación que las personas tienen de su trabajo, además de las condiciones externas a ellas, también se ve influenciada por aspectos familiares, sociales, psicológicos, de formación

y económicos. Todos estos factores externos e internos del individuo le permiten ir percibiendo, de común acuerdo con los demás, el clima laboral de su empresa y cualquier reacción dentro del trabajo está en función de esta percepción, la cual hace que una situación se torne negativa o positiva.

Además, de estos factores, que afectan el clima laboral, hay otros que corresponden al flujo de conciencia del hombre. La inteligencia

emocional, por ejemplo, determina el modo como la persona reacciona frente a las circunstancias que la vida laboral le ofrece. La capacidad para enfrentar con entereza y fuerza interior cualquier situación está medida por el nivel de manejo de sus emociones. Se ha demostrado que personas con un coeficiente alto de inteligencia académica *“pueden hundirse en los peligros de las pasiones desenfrenadas y de los impulsos incontrolables”* (1) Goleman, Daniel. La Inteligencia Emocional, 1996.

**Diagrama 1.**



El clima laboral requiere de altos índices de energía, entendida como la fuerza y el entusiasmo que impulsa a las personas hacia adelante, es ese impulso inagotable, que no encuentra obstáculos, porque, los retos en realidad son oportunidades para capturar las acciones hacia metas comunes a todos los individuos de una empresa. Todos tienen el mismo norte, eso hace que la energía emocional no se disperse, sino, que por el contrario se enfoquen todos los talentos en una misma dirección, buscando el éxito.

El clima organizacional que potencia las cualidades humanas de la organización se

construye cuando el gerente logra influir positivamente tanto en las acciones privadas del empleado como en las relacionadas con el trabajo. Mejorar el ecosistema del trabajo, tarea del gerente, dará como resultado el crecimiento y el desarrollo empresarial. El ambiente organizacional requiere entonces, de liderazgo, dirección, supervisión, estructura de la organización, relaciones de dependencia, promociones, sistema de comunicaciones, remuneración, incentivos, apoyo al trabajador, interacción entre los miembros de la misma, hechos que mediados por la autoridad y el compromiso y la pasión por la excelencia, encaminan a la empresa hacia el éxito.

## LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: FORMACIÓN Y CRECIMIENTO DIRECTIVO

El ecosistema laboral corresponde entonces, a las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización o empresa acerca de los procesos organizacionales, tales como: las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, tales como: las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración y la jerarquía, la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización, por lo tanto, el éxito de una empresa depende de sus directrices, del liderazgo, de la autenticidad de sus directivos, de la manera en que tracen las metas, de la forma en que le vendan al empleado la importancia del trabajo en equipo y el deseo de triunfo y la confianza en la permanencia de la organización en el ámbito de los negocios y la vida.

En la elaboración de los programas de desarrollo de las habilidades emocionales de los trabajadores, la empresa puede apoyarse en el modelo propuesto por Coleman, que consta de cinco competencias principales:

**Conocimiento de las propias emociones:** consiste en la capacidad de reconocer un sentimiento en el mismo momento en que aparece, las personas que tienen mayor certeza de sus emociones suelen dirigir mejor sus vidas.

**Capacidad de controlar las emociones:** es una habilidad básica que permite controlar nuestros sentimientos y utilizarlos en el momento preciso. Ya que nuestras emociones no se pueden ni elegir ni evitar.

**Capacidad de motivarse:** consiste en saber utilizar el potencial existente para poder conseguir resultados sobresalientes y no conformarse con lo que se tiene. Esta capacidad puede ayudar a las personas a ser más productivas y eficaces

**Reconocimiento de las emociones ajenas:** saber ponerse en el lugar de los demás es una habilidad fundamental. Esto es lo que se denomina empatía, donde también es importante ser ca-

paz de comprender pensamientos y sentimientos que no se hayan expresado verbalmente.

**Control de las relaciones:** al estar en contacto con las demás personas es importante que este sea el trato adecuado, como así también de reconocer los conflictos y de saber solucionarlos.

Habiendo considerado en párrafos anteriores que es inconveniente privilegiar la inteligencia racional en detrimento de la inteligencia emocional, es igualmente inadecuado invertir la situación a favor de ésta, con el consecuente detrimento de la inteligencia racional.

Es posible que desarrollar la inteligencia emocional sea uno de los principales ingredientes del éxito en las organizaciones, pero tal vez no sea el único: el capital intelectual debe complementarse con el capital emocional. "El impacto que causemos en nuestro lugar de trabajo, y en concreto, nuestra capacidad para conseguir resultados empresariales dependerá en gran medida de unas pautas complejas de conductas, valores y actitudes que en conjunto determinarán la efectividad personal" (Lewis y Crozier, 7) *Cómo Evaluar y Mejorar sus Capacidades Personales*. Gareth Lewis, Gene Crozier. Gestión 2000. Barcelona, 2004. (p.7)

Saber manejar las emociones y los sentimientos, sin importar su naturaleza da credibilidad y confiabilidad, forma trabajadores íntegros que actúan con franqueza, honradez y sinceridad.

Una de las habilidades de la inteligencia emocional que puede ser aprendida es percibir lo que siente el otro en determinada circunstancia y actuar en consecuencia, permitiendo de esta manera que la empresa sea el apoyo en la resolución de conflictos, de otra manera entorpecería el clima laboral y por ende el éxito de la empresa.

Aquí es cuando la intuición se convierte en una herramienta de poder y brillantez para afrontar situaciones y relaciones de forma benéfica para la empresa, nos da oportunidad de innovación donde de otra forma no la hubiera-

mos encontrado, es decir nos permite convertir una situación tensa y conflictiva en una gama de oportunidades para mejorar.

La estrategia incluye aumentar las capacidades, estar abierto a todas las posibilidades, no temer al cambio, identificar el obstáculo para poder eliminarlo, extender los sentidos más allá de los negocios, observar las reacciones de los demás y las propias; este es el modo en que empezamos a interactuar con la intuición con la manifestación de las emociones.

También, es importante reconocerse como individuos y en el rol colectivo, donde ser honesto permite renovar energías, descargar malos pensamientos y sin sabores y plantear otras opciones y ahorrar tiempo, ya que muchas veces se omiten los verdaderos sentimientos, pero finalmente, terminan reflejándose en circunstancias posteriores y cuando sólo generan un mayor daño a la empresa.

Una de las formas más efectivas de manejar la inteligencia emocional es abriendo espacio al diálogo. Escuchar con atención las señales verbales o no verbales del otro, ya que hacerlo de manera honesta, es posible entrar al mundo de la otra persona, a su visión, a su mente, a su corazón, para encontrar soluciones mediante el análisis de las situaciones problemáticas, buscando la raíz y el porqué de las cosas para eludir lo vacío y lo vano, para así llegar al punto álgido y resolver la situación de manera favorable para todos: los individuos y la empresa. Es un hecho que la capacidad para adquirir y utilizar la información se puede mejorar entrenando las estrategias de procesamiento que se precisan. (De Bono Edward. (1990) "Pensar Bien", editorial Selector)

Dialogar no implica necesariamente estar de acuerdo; lo verdaderamente relevante es sacar a la luz las paradojas, los conflictos y dilemas para que el colectivo sea más inteligente que el individuo y sea finalmente la empresa quien se beneficie con este descontento constructivo.

Otro de los aspectos de la inteligencia emocional es la alquimia emocional, que busca transformar las conductas emocionales negativas para encontrar la paz interior. Todo radica en la manera de pensar, en el estado mental. (Harrison Lawrence (1992) "El Subdesarrollo es un Estado Mental". Editorial REI).

La multiplicidad de personalidades y caracteres que confluyen en el ambiente de trabajo requieren de esos cambios que necesariamente fortalecen el trabajo en equipo. No se puede sencillamente decir "yo soy así y no puedo cambiar". La alquimia emocional le permite al individuo reconocer su potencial, que es único, además, tener conciencia acerca de la dimensión de sus emociones, sus conocimientos y de su vocación, para con base en ellos descubrir sus fortalezas y debilidades, con el fin de ponerlos a disposición de la organización. Además de la alquimia, el ser humano requiere de la intuición para el buen desempeño laboral. Dado que el individuo que forma parte activa en una organización desempeña actividades diarias o acciones rutinarias, con las cuales canaliza ciertos comportamientos, sentimientos, emociones y expresiones que lo llevan a convertirse en un verdadero maestro del flujo intuitivo, y aprende que gracias a la intuición aumenta el razonamiento y que junto con las emociones, los sentidos y la inteligencia puede captar en instantes centenares de posibilidades y alternativas para obtener soluciones reales y efectivas para la organización. Hoy en día, la inteligencia emocional juega un rol importante en la creación de perfiles laborales, en los procesos de selección, en el desarrollo gerencial y en el servicio al cliente. Por otra parte, la inteligencia emocional cuenta con la resiliencia, o sea "la capacidad que tienen las personas para afrontar la adversidad saliendo fortalecidas y alcanzando un estado de excelencia profesional y personal" (Goleman, 1996). En muchas oportunidades se puede presentar una misma situación o inconveniente, sin embargo, un aspecto que puede generar una gran diferencia es la actitud con la cual cada persona puede reaccionar, ya sea positiva o negativamente,

## LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: FORMACIÓN Y CRECIMIENTO DIRECTIVO

lo cual puede denotar el carácter y lograr forjarlo aún más, para permitirse superar las dificultades, personarse los errores que pueda cometer y seguir adelante, ya que como dice un viejo refrán: “todo pasa” y eso aplica para absolutamente todo.

Se establecen numerosas soluciones para conseguir el éxito, tanto en la vida personal como en el trabajo y en la conservación y mantenimiento de la salud.

**REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

Cooper, Robert (1999). “Sawaf Ayman: La Inteligencia Emocional aplicada al Liderazgo y las Organizaciones.” Bogotá, Grupo Editorial Norma. Colombia.

Covey, Stephen (1995). “Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva”. Editorial Paidós. España.

De Bono, Edward (1998). “Más allá de la Competencia: la creación de nuevos valores y objetivos en la empresa”. Editorial Paidós. España.

De Bono Edward. (1990). “Pensar Bien”. Editorial Selector. México.

Elías, Maurice; Steven, Tobias; Friedlander, Brian (1999). “Educar con Inteligencia Emocional” Barcelona, Editorial Plaza & Janés. España.

Gan, Federico (1998) “Habilidades Emocionales para Vivir y Trabajar Mejor”. Madrid, Editorial Apóstrofe. España.

Gardner, Howard (1998) “Estructuras de la Mente. La Teoría de las Inteligencias Múltiples” Segunda Reimpresión. Bogotá, Fondo de Cultura Económica. Colombia

Goleman, D. (1996) “La Inteligencia Emocional. Por qué es más importante que el Cociente Intelectual”. Segunda Edición. Javier Vergara (Edi) Buenos Aires. Argentina.

Halligan, Fredrica (1996) “El Arte de Afrontar los Cambios” Bogotá, Editorial Norma. Colombia.

Harrison. Lawrence (1992) “El Subdesarrollo es un Estado Mental”. Editorial REI. Argentina.

Jericó, P. (2001) “Gestión del Talento. Del Profesional con Talento al Talento Organizativo” Primera edición. Madrid, Prentice Hall. España.

Sartre, Jean-Paul (1965) “Bosquejo de una teoría de las Emociones”. Madrid, Alianza Editorial. España.

Lewis, Gareth y Crozier, Gene. (2004) “Cómo Evaluar y Mejorar sus Capacidades Personales” Barcelona, Gestión 2000. España.

Segal, Jeanne. (1997) “Su Inteligencia Emocional” Barcelona, Grijalbo. España.