

# El factor emocional: Fortaleza de futuro en la empresa

Juan Carlos Meléndez Moral<sup>1</sup>, Carmen Cerdá Ferrer<sup>2</sup>, Lucas Arroyo Ros<sup>3</sup>  
y Pilar Serrano Valero<sup>3</sup>

**RESUMEN:** El mundo empresarial se encuentra en constante innovación. La publicación en el año 1996 del libro "Inteligencia Emocional" (Goleman, 1996) añadió un elemento de cambio en el mundo laboral, y de esta forma, el modo en que las personas se relacionan consigo mismas y con los demás, así como el uso y la dirección que hacen de sus emociones comenzó a considerarse un criterio determinante para el desarrollo de las organizaciones (Goleman, 1999). El presente trabajo presenta un programa piloto acerca de cómo pueden desarrollarse las emociones dentro del contexto laboral, así como la influencia y la utilidad que el factor emocional puede tener en dos de las habilidades más importantes en la década de los 90 en el mundo empresarial: la formación de equipos y la capacidad de ajustarse a los cambios

**ABSTRACT:** The business world is constantly innovative and moving forward. In 1996, the publication of the book "Emotional Intelligence" (Goleman, 1996) added an element of change into the labour environment and in this way, the means by which persons relate to themselves and to others, plus the use and direction of their emotions, began to be considered a determinant criterion for organisational development (Goleman 1999). The following article presents a pilot programme about how emotions are developed within the labour context, as well as the influence and the utility that the emotional factor may have on two of the most important abilities in the business world during the decade of the 90's: team formation and spirit, and the capacity of adjustment to change.

## 1.- INTRODUCCIÓN

En el año 1990 aparece por primera vez el término de *inteligencia emocional* en la literatura científica psicológica (Salovey y Mayer, 1990). Cinco años más tarde Goleman (1995), publica un libro titulado «Emotional Intelligence» que se convierte en uno de los libros más vendidos en Estados Unidos<sup>1</sup>. En el citado libro, Goleman defiende la importancia de la *inteligencia emocional* en todos los ámbitos de nuestra vida, incluyendo el mundo del trabajo, al cual dedica un capítulo.

En Estados Unidos, tanto el concepto de *inteligencia emocional*, como las aplicaciones prácticas que se derivan de él, sobre todo en el ámbito de empresa, son recogidas con rapidez. Estamos en un mundo de cambio, y las organizaciones no constituyen una excepción. En cualquiera de ellas se precisan ideas nuevas, y la *inteligencia emocional* se convierte en un concepto, cuyas aplicaciones prácticas son consideradas

de gran utilidad. Comienzan a aparecer numerosas publicaciones al respecto, con sus correspondientes investigaciones (Cooper y Sawaf, 1997; Weisinger, 1998; Goleman, 1999, entre otras), y todas ellas apuntan hacia la importancia que tiene la *inteligencia emocional* para lograr el éxito profesional. En Estados Unidos la *inteligencia emocional* se convierte en un filón por explotar, del que llegan «ecos» al resto de los países.

Paralelamente, el mundo empresarial en España se encuentra en un momento de cambio: la entrada en la Comunidad Europea, la apertura de fronteras, la aparición de una moneda única, etc., son variables, entre otras, que encaminan hacia un entorno todavía más competitivo y cambiante. Además, hay una realidad que resulta innegable para el empresario y que ha sido puesta de manifiesto por investigaciones realizadas en corporaciones multinacionales (Cooper y Saway, 1997). En un ámbito competitivo, donde los servicios

<sup>1</sup>Profesor Titular de Universidad. Departamento de Psicología Evolutiva y de la Educación. Facultad de Psicología, Universitat de València

<sup>2</sup>Psicóloga.

<sup>3</sup>LEM Consultores de Formación, SC.

## TEMES D'ESTUDI

EL FACTOR EMOCIONAL: FORTALEZA DE FUTURO EN LA EMPRESA

JUAN CARLOS MELÉNDEZ MORAL; CARMEN CERDÁ FERRER; LUCAS ARROYO ROS Y PILAR SERRANO VALERO

que se ofrecen son tan parecidos (tanto en calidad, como en precio), la confianza que se le proporcione al cliente se convierte en un factor primordial y fundamental para los resultados de la empresa. Por tanto, y siguiendo en esta línea, dos habilidades se vuelven cruciales en la década de los noventa: la capacidad de adaptarse a los cambios y la formación de equipos (Goleman, 1999). La *inteligencia emocional* promete ser de gran ayuda para la consecución de estas habilidades; al postular la importancia de un modelo de relación sano y equilibrado, que pone el énfasis en la utilización y regulación de las emociones hacia direcciones adaptativas (motivación, perseverancia, fuerza, deseo de aprender, comunicación eficaz, rendimiento, confianza, conexión, creatividad, innovación, etc.) y que tal y como están demostrando las investigaciones en este ámbito, son variables que determinan el éxito profesional (Cooper y Saway, 1997, y Goleman, 1999).

Así pues, las publicaciones e investigaciones realizadas sobre *la inteligencia emocional*, el reconocimiento de los empresarios españoles del cambio drástico que ya están percibiendo, la conciencia cada vez más evidente de la importancia que toman los factores de relación interpersonal (impregnados de connotaciones emocionales) y la aceptación de que no puede apartarse la emocionalidad de ninguna parcela humana, la idea de que la innovación y la creatividad sólo son posibles si existe suficiente energía y visión de futuro, son cuestiones que comienzan a ganar importancia en la mentalidad de los directivos. Tanto es así que en el año 1998 recibimos el encargo, que aceptamos, de diseñar un programa sobre la aplicación de la *inteligencia emocional* en el mundo laboral. El reto era grande, más si tenemos en cuenta que con anterioridad habíamos trabajado en el diseño de ejercicios para aumentar la *inteligencia emocional* en adolescentes (ejercicios rudimentarios, medidos con escalas en fase de investigación todavía), que no habían obtenido los resultados deseados (ver Molero y Cerdá, 1998). Las conclusiones obtenidas en este trabajo nos sirvieron, no obstante, en cuanto que nos pusieron sobre la pista de que trabajar la *inteligencia emocional* para obtener resultados, debía ser un trabajo de introspección serio y profundo. En otras palabras, sabíamos que no podríamos valernos de ejercicios superficiales. El de-

safío era convencer a los participantes en los programas (directivos) de que trabajar la *inteligencia emocional* suponía un viaje hacia el interior de uno mismo, y que sólo desde dentro era posible el cambio.

El objetivo del presente artículo es, por una parte, presentar cuáles son las líneas de trabajo para el desarrollo de programas de intervención en el campo de la *inteligencia emocional* aplicada al ámbito laboral y, por otra, mostrar una breve descripción del programa en el que participamos y que tuvo un gran éxito. Las líneas de trabajo que presentamos en la primera parte de este artículo se fundamentan en nuestra experiencia profesional de tres años en este ámbito, así como de las modificaciones que se han ido realizando en el proyecto original según fuimos viendo a través de los resultados del análisis DAFO de las Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades que incluía la aplicación del programa.

## 2.- Líneas de trabajo

Consideramos que la estructuración del programa de intervención para la introducción de la *inteligencia emocional* en el ámbito laboral debería dividirse en cuatro módulos fundamentales:

- Módulo 1: ¿Qué es la inteligencia emocional? y ¿por qué es importante en nuestra vida?
- Módulo 2: ¿Por qué es de vital importancia la inteligencia emocional en el mundo laboral?
- Módulo 3: Trabajando la inteligencia emocional en el aula.
- Módulo 4: Trabajando la inteligencia emocional en nuestra vida diaria.

Cada uno de estos módulos ha de incluir sus objetivos, metodología, desarrollo teórico y práctico y evaluación.

**Módulo 1.** ¿Qué es la inteligencia emocional? y ¿por qué es importante en nuestra vida?

Generalmente los participantes en este tipo de programas provienen del mundo profesional, en el que el concepto de *inteligencia emocional* es prácticamente desconocido, mal conocido o interpretado subjetivamente. Para mostrar su importancia, en primer lugar, hemos de demostrarles y persuadirles de que la *inteligencia* (tal y como ha sido concebida tradicionalmente) no puede solucionar todos los problemas que se les plantean en su vida diaria; y tras ello, pasar a describir el concepto de *inteligencia emocional*, a la vez que se hace hincapié en las aportaciones que este concepto

<sup>1</sup>Un año más tarde, el libro es traducido al castellano. D. Goleman (1996). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairós

## TEMES D'ESTUDI

EL FACTOR EMOCIONAL: FORTALEZA DE FUTURO EN LA EMPRESA

JUAN CARLOS MELÉNDEZ MORAL; CARMEN CERDÁ FERRER; LUCAS ARROYO ROS Y PILAR SERRANO VALERO

ha hecho a la ciencia. Conviene citar investigaciones recientes, seleccionando las más relevantes que muestran, por una parte, el poder que tienen las emociones en cada decisión que tomamos, así como las percepciones subjetivas a que dan lugar. Insistimos en que estas percepciones no surgen de la nada, sino que tal y como pueden demostrar las investigaciones más novedosas en el campo de la neurología (Mayer y Salovey, 1993; Damasio, 1994; o LeDoux, 1999) existe una serie de mecanismos neuronales implicados específicamente en la percepción del contenido afectivo de las situaciones vitales, y que, además, los canales para el procesamiento de la información cognitiva, son diferentes a los implicados en el procesamiento de la información afectiva, existiendo entre ambos una transmisión continua de información.

El objetivo en este primer módulo es impactar al participante y persuadirle de que el concepto de *inteligencia emocional*, que en principio parece trabajar las habilidades “blandas” del ser humano (Goleman, 1999), es fundamental para nuestra supervivencia diaria, de tal forma que existen mecanismos especializados del cerebro encargados de procesar y decodificar este tipo de información emocional. Además es importante insistir en que esta información emocional está directamente relacionada, aunque no seamos plenamente conscientes de ello, con cada bit de información procesada.

### Objetivos del módulo:

- Que el participante conozca el concepto de *inteligencia emocional*, así como su historia y las aportaciones del concepto a la ciencia.
- Transmitir la importancia que el concepto de *inteligencia emocional* tiene en nuestra vida diaria.
- Poner al participante al corriente de las últimas investigaciones realizadas en este campo y que demuestran que el concepto de *inteligencia emocional* no es un concepto que se mueva en el vacío, sino que por el contrario tiene una base científica y es avalado por los últimos avances en el campo de la neurología.

**Módulo 2.** ¿Por qué es de vital importancia la inteligencia emocional en el mundo laboral?

En este segundo módulo y una vez el participante ha sido instruido acerca de qué significa el concepto de *inteligencia emocional*, así como de su validez como

constructo científico, se pone el énfasis en los principales cambios que se están produciendo en el ámbito laboral y profesional en relación con el campo emocional. Temas como:

- qué habilidades son necesarias para afrontar estos cambios,
- qué es lo que buscan las empresas en las personas con las que trabajan,
- qué muestran las investigaciones como fundamental en una empresa para que alcance el éxito,
- qué diferencia han encontrado entre las personas que alcanzan el éxito y las que fracasan,
- qué cualidades parecen ser fundamentales para adaptarse a los cambios, etc.

son los principales que se trabajan en este segundo módulo. Deberíamos insistir en que las investigaciones muestran cómo el 80% aproximadamente de estas cualidades (persistencia ante las dificultades, facultad para mantener la esperanza, motivación, capacidad para solventar las situaciones conflictivas de forma eficaz, autocontrol en momentos críticos, etc.), tiene fuertes connotaciones emocionales. También se debe insistir en que a lo largo de nuestra formación hemos sido aleccionados en cuestiones técnicas, pero en muchos casos nadie nos ha enseñado a conocer y utilizar nuestra emocionalidad. En otras palabras, nadie nos ha educado esa parte emocional, que tal y como hemos visto, es de gran importancia para nuestro desarrollo vital. Debemos convencer al participante de que es posible aprender a utilizar y manejar las emociones para su propio provecho, y para el logro de un equilibrio en su vida, tanto profesional como personal.

### Objetivos del módulo:

- Describir los principales cambios que se están produciendo en el ámbito laboral.
- Que el participante conozca las últimas investigaciones sobre las cualidades que parecen más importantes para el éxito laboral.
- Persuadir al participante de que la *inteligencia emocional* es una herramienta útil para el logro de estas habilidades.
- Transmitir al participante la posibilidad de aumentar su *inteligencia emocional*.

**Módulo 3.** Trabajando la inteligencia emocional en el aula.

## TEMES D'ESTUDI

EL FACTOR EMOCIONAL: FORTALEZA DE FUTURO EN LA EMPRESA

JUAN CARLOS MELÉNDEZ MORAL; CARMEN CERDÁ FERRER; LUCAS ARROYO ROS Y PILAR SERRANO VALERO

Una vez el participante está convencido de que es posible aumentar su *inteligencia emocional*, y en consecuencia, aprender a manejar la emocionalidad de forma adecuada, se debe pasar a desarrollarla de una manera activa. En el mercado existe en este momento mucha bibliografía que trata las habilidades involucradas en la *inteligencia emocional* de forma práctica (por ejemplo Brockert, y Braun, 1997; Martineaud, y Engelhart, 1997; Cooper y Sawaf, 1997; Weisinger, 1998; Lindenfield, 1999; Goleman, 1999). Recomendamos ejercicios sencillos y adaptados a su problemática personal, divertidos, y a partir de los cuales puedan extraer conclusiones cercanas a su realidad diaria y con un grado de profundización adecuado.

**Objetivos del módulo:**

- Que el participante trabaje habilidades emocionales específicas.
- Hacer consciente al participante de en qué nivel se encuentran sus habilidades emocionales.
- Transmitirle al participante la idea implícita de que es posible mejorar estas habilidades y motivarlo para que aplique este aprendizaje fuera del aula.

**Módulo 4.** Trabajando la inteligencia emocional en nuestra vida diaria.

Antes de terminar el programa es conveniente dejar un tiempo para la reflexión. En este intervalo hemos de medir el grado de convicción del participante sobre el poder de las habilidades emocionales, así como su percepción acerca de que es posible mejorarlas si se trabajan día a día. Tras ello, recomendamos ejercicios útiles para su entrenamiento diario y su aplicación en su contexto laboral específico. Esta aplicación puede controlarse dando al participante una hoja de registro preparada con anterioridad y que se entrega al final de la sesión. En esta hoja se le pide que, en primer lugar, realice una serie de tareas concretas relativas a su vida en un determinado periodo temporal, y luego valore los resultados, y en segundo lugar, se le demanda una reflexión personal acerca de estas actividades. Una vez cumplimentada esta hoja de registro se aconseja a los participantes su reenvío para permitir valorar y evaluar su progreso en las distintas áreas involucradas en la *inteligencia emocional*. Este seguimiento debe considerarse una herramienta importante, ya que de alguna forma obliga a poner en práctica en el entorno cotidiano del participante algunas de las habilidades aprendidas durante la aplicación del programa.

**Objetivos del módulo:**

- Concienciar al participante de que las habilidades involucradas en la *inteligencia emocional* no deben dejarse de entrenar una vez se haya terminado el programa.
- Orientarle en cómo puede aplicarlas en el contexto diario.
- Controlar su progreso y cambio en los meses posteriores al programa.

**3.- La aplicación de la inteligencia emocional al ámbito laboral: Un ejemplo**

A continuación pasamos a describir brevemente una propuesta de programa de intervención que hace referencia al campo de la formación y el desarrollo profesional y personal en la empresa, en el que se estuvo trabajando con grupos de directivos de la Comunidad Valenciana y de Murcia que trabajan en equipo, con una media de 4 personas. Por el tipo de trabajo que desarrollan tienen que responder de la mejor manera a las exigencias de los clientes internos y externos que se les presentan diariamente en su entorno. Buena parte de su trabajo depende de habilidades consideradas dentro del concepto tradicional de la inteligencia, pero, además, el tipo de decisión que tienen que tomar es rápido y no siempre sujeto a las leyes de la lógica y de los mecanismos habituales de solución de problemas y toma de decisiones, por lo que la *inteligencia emocional* entendida como vehículo complementario puede mejorar su eficiencia y eficacia. Por otra parte, y tal y como se ha comentado, para estos directivos el trabajo en equipo es fundamental, y en este sentido cobran especial relevancia las relaciones interpersonales y el control y manejo adecuado de los procesos afectivos que subyacen a ellas.

Con este fin, planteamos un curso de formación de 10 horas de duración, basándonos y adaptando el modelo de los cuatro pilares de la inteligencia emocional propuesto por Cooper y Sawaf (1997). En esta intervención se pretendía dotar a los participantes de las estrategias básicas para acercarse al concepto de *inteligencia emocional* y su aplicación en la empresa.

Para el desarrollo de este proyecto comenzamos llevando a cabo una diferenciación y comparación entre los conceptos de inteligencia tradicional (cociente intelectual), y el concepto de *inteligencia emocional*. El concepto de *inteligencia emocional* ha sido conceptualizado por algunos autores como cociente

## TEMES D'ESTUDI

EL FACTOR EMOCIONAL: FORTALEZA DE FUTURO EN LA EMPRESA

JUAN CARLOS MELÉNDEZ MORAL; CARMEN CERDÁ FERRER; LUCAS ARROYO ROS Y PILAR SERRANO VALERO

emocional, aunque no hay una unanimidad en relación a la utilización de cociente con respecto a la inteligencia emocional. En este apartado, el analizar que la inteligencia tal y como es concebida no puede predecir el éxito de una persona ni profesional ni personalmente, así como que la existencia de una parte emocional en cada uno de nosotros se concreta en el estilo en que nos relacionamos con los demás, fueron la base a tener en cuenta para plantear hasta qué punto las emociones son inteligentes, cómo podemos aprender a encauzarlas, a manejarlas y a utilizarlas, a la par que pueden favorecer nuestra capacidad de pensar, de planificar y así obtener el éxito en todos los ámbitos de las personas.

En segundo lugar, se trabajó hasta qué punto el aumentar la *inteligencia emocional* y comenzar a utilizarla en el trabajo diario puede ayudarnos a que la organización se oriente hacia el cambio, hacia el deseo de aprender, hacia la construcción de la confianza y conexión de las personas que conforman los equipos, hacia el adecuado liderazgo y, por tanto, hacia altos niveles de satisfacción.

Una vez desarrollados estos aspectos se aplicó el modelo propuesto por Cooper y Sawaf (1997), y para ello se presentó el primero de los pilares: la alfabetización emocional. En esta alfabetización emocional debemos comenzar siendo coherentes con nosotros mismos, con nuestra forma de pensar y sentir, a la vez que mejoramos nuestras pautas de conducta diarias, lo que nos llevará a interiorizar el vocabulario del consciente emocional. Estar en contacto con nuestras emociones y saber dirigir las hacia las personas de nuestro entorno de una manera adecuada hace que los demás sean capaces de captarlas y nos permite a nosotros entender mejor las de los demás, de modo que podamos reconocer, respetar y valorar la sabiduría que contienen los sentimientos. Las habilidades que se entrenaron en este primer pilar son la honradez emocional, la energía emocional, el feedback emocional y la intuición práctica.

Posteriormente se pasó al segundo de los pilares: la agilidad emocional, que tiene como objetivo inspirarles como directivos a sobrepasar las limitaciones, a promover el entusiasmo, la flexibilidad y la capacidad de construir, hacer frente a los retos y los cambios con los que se encuentran todos los días. Para su consecución Cooper y Sawaf (1997) plantean cuatro componentes principales. El primero de ellos, la presencia auténtica, trabaja quién es uno en realidad, y qué re-

presenta. El segundo de los componentes, el radio de confianza, indaga sobre la confianza en uno mismo, confianza que se transmite a los demás (compañeros o clientes), dándoles seguridad y transmitiendo credibilidad. El descontento constructivo consiste en aprender a aprovechar las ideas que surgen en los conflictos; en otras palabras, se trata de convertir los desacuerdos en energía creativa. Por último, trabajamos dos habilidades que se denominan flexibilidad y renovación, y que suponen dos retos importantes en el desarrollo de los directivos.

El tercer pilar se denomina profundidad emocional. Este pilar plantea que se debe llegar más allá de un plano superficial emocional y, según Cooper y Sawaf (1997), esto se puede conseguir a través de cuatro componentes fundamentales. En primer lugar, el esforzarse en descubrir el potencial y designio peculiar que existe en cada uno de nosotros. Incrementar el empeño y desarrollar una integridad aplicada que conlleva la asunción de responsabilidades sin buscar culpables, encontrando soluciones, conduciéndose a uno mismo y al equipo, desde el ascendente sin autoridad, es decir, tomando conciencia de que las personas no hacen las cosas por quien "yo soy y represento" (autoridad conferida), sino por lo que "yo" les hago sentir, en cuanto que soy líder de un equipo.

El último de los pilares, la alquimia emocional trata la capacidad que tenemos todos para transformar cualquier cosa de escaso peso específico en otra de más valor. En esta cuarta variable se plantea la idea de cómo los directivos deben desarrollar su capacidad y la de su equipo, encontrando soluciones, innovando, transformando y progresando hacia el cambio. Si somos capaces de utilizar el flujo intuitivo de una forma activa, asumiendo riesgos y tratando de alcanzar logros sobresalientes, lo seremos también de mejorar el transcurso reflexivo del tiempo, que hace que capturemos el tiempo con más plenitud, además de ayudarnos a percibir las conexiones entre las cosas. El aumento de esta capacidad será la puerta abierta al sentido de las oportunidades, en las que observaremos el futuro desde el futuro, anticipándonos y en consecuencia creándolo, desafiando lo convencional, pero siendo conscientes de nuestros riesgos y limitaciones.

El programa lo evaluamos en dos periodos temporales: al finalizar la sesión y a medio plazo. La primera evaluación del programa, al acabar la sesión, se hace en el aula y consta de dos cuestionarios. El primero mide aspectos relativos al profesorado, materiales,

## TEMES D'ESTUDI

EL FACTOR EMOCIONAL: FORTALEZA DE FUTURO EN LA EMPRESA

JUAN CARLOS MELÉNDEZ MORAL; CARMEN CERDÁ FERRER; LUCAS ARROYO ROS Y PILAR SERRANO VALERO

horarios, adecuación de los medios utilizados, interés por el tema, adecuación de las prácticas, así como observaciones y aportaciones que los participantes quieren realizar. Las observaciones y aportaciones son preguntas abiertas con espacio limitado, mientras que la primera parte del cuestionario se valora en una escala Likert de 6 elementos. El segundo cuestionario recoge información cualitativa mediante preguntas abiertas. El objetivo de este segundo cuestionario es analizar los cambios que el participante anticipa va a producir el programa y que no pueden apreciarse con los métodos cuantitativos tradicionales, ya que es algo más difícilmente medible y apreciable. El sujeto "siente" y esos sentimientos no pueden valorarse objetivamente. Actualmente, la ciencia defiende la existencia de la «lógica difusa» (De Bono, 1998), que aún todas esas variables, difíciles de valorar e incluso de categorizar y que, por desconocidas, denominamos **azar**. Esta defensa de la «lógica confusa» reorienta la evaluación hacia la utilización de metodología cualitativa.

Por otra parte, la evaluación a medio plazo la llevamos a cabo con unas hojas de registro que entregamos al final de la sesión. El registro demanda la realización de una serie de tareas y de ejercicios que deben poner en marcha en su vida laboral diaria, así como las notas de los resultados obtenidos. Se les pide a los participantes que una vez cumplimentadas las hojas se nos remitan por correo. De esta forma podremos valorar si nuestros objetivos se han cumplido (nos sirve como feedback), a la vez que podemos evaluar si realmente les es de utilidad en su ámbito laboral. Los resultados obtenidos hasta el momento son muy satisfactorios.

#### 4.- Conclusiones

La *inteligencia emocional* en su vertiente práctica tiene múltiples aplicaciones en el ámbito laboral. A pesar de que tradicionalmente en el mundo de la empresa se ha defendido a ultranza la disociación entre razón y emoción y la utilización de nuestro cociente intelectual, dejando la emocionalidad para la vida personal, los últimos avances confirman que esta separación es artificial y no describe la realidad. Nuestra emocionalidad está presente en cada aspecto de nuestra vida, y este hecho es innegable. Conocer y manejar nuestras emociones, sacarles el máximo provecho y utilizarlas como fuente de energía -de hecho etimológicamente el término emoción significa: dar movimiento (Cooper y Saway, 1997)-, resulta tremendamente útil en nuestra vida laboral. A pesar de las

dudas iniciales y del escepticismo que rodea cada comienzo de curso, los directivos reconocen que la *inteligencia emocional* les puede ayudar a ver nuevas perspectivas y también les proporciona nuevas herramientas para valorar su rendimiento y el de su equipo. Los datos cualitativos confirman estos resultados. Tanto es así que ante las demandas surgidas nos encontramos en este momento preparando la segunda parte del curso sobre *inteligencia emocional* aplicada al mundo de la empresa.

#### Referencias

- Brockert, S y Braun, G. (1997). *Los tests de la Inteligencia Emocional*. Barcelona: Ediciones Robinbook, S.L.
- Cooper, R.K. , Sawaf, A. (1997). *Estrategia emocional para ejecutivos*. Barcelona: Martínez Roca, S.A.
- Damasio, A. (1994). *Descartes' Error*. Nueva York: Grosset/Putnam.
- De Bono, E (1998). *Manual de la sabiduría*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairós, S.A.
- Goleman, D. (1999). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós, S.A.
- LeDoux, J. (1999). *El cerebro emocional*. Barcelona: Editorial Planeta.
- Lindenfield, G. (1999). *La seguridad emocional*. Barcelona: Kairós, S.A.
- Martineaud, S. y Engelhart, D. (1997). *El test de Inteligencia Emocional: cómo averiguar su cociente emocional*. Barcelona: Martínez Roca.
- Mayer, J. D. y Salovey, P. (1993). The Intelligence of Emotional Intelligence. *Intelligence*, 17, 433-442.
- Molero, C. y Cerdá, C. (1998). El reconocimiento de las emociones en la expresión facial como la base de la inteligencia emocional: un programa de intervención en adolescentes. Comunicación presentada en el VIII Congreso INFAD celebrado en Pamplona, del 21 al 23 de Mayo de 1998.
- Salovey, P. Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.
- Weisinger, H. (1998). *La inteligencia emocional en el trabajo*. Buenos Aires: Javier Vergara Editor.