



PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DE CHILE

Clase N°4:

# Inteligencia Emocional: El factor clave en rendimiento

Taller de Habilidades Ejecutivas

Profesora

Myriam Aluanlli V.

## Clase N°4:

# Inteligencia Emocional: El factor clave en el rendimiento

---

### 1. Introducción

Bienvenidos a la clase “La emoción: El factor clave en rendimiento”.

Uno de los desafíos más importantes de cualquier profesional es lograr alcanzar su máximo desempeño y el de quienes trabajan con él. Pero, ¿cuál es el factor clave que permite a un líder destacar por sobre otros? Diversos estudios han logrado establecer que los líderes que tienen desempeños sobresalientes tienen un denominador común: altos niveles de Inteligencia Emocional.

Esto no quiere decir que no sea importante tener buenos niveles de habilidades técnicas o un elevado coeficiente intelectual, pero se podría decir que el conocimiento solo es condición necesaria o de base para lograr un alto rendimiento, pero la condición que realmente permitirá lograr la excelencia es la Inteligencia Emocional.

Ya en 2004, el connotado investigador Daniel Goleman logró establecer que la Inteligencia Emocional pesaba el doble al momento de explicar el rendimiento de una persona, por sobre su coeficiente intelectual y conocimiento técnico.

Un estudio más reciente realizado por la organización Six Seconds<sup>1</sup> que contó con la participación de 1.325 personas de 70 países, identificó que las personas que tienen un mayor nivel de Inteligencia Emocional tienen 7 veces más probabilidades de obtener altos puntajes en factores que son críticos en el desempeño de un líder.

Los descubrimientos anteriores se reflejan muy bien en la frase del Dr. Edward M. "Ned" Hallowell, psiquiatra y autor del libro *“Brilla: usando la ciencia del cerebro para sacar lo mejor de tu gente”* (*“Shine: Using Brain Science to Get the Best from Your People”* en inglés): **la emoción es el botón que enciende o apaga el máximo rendimiento de una persona.**

Por último, al hablar de desempeño óptimo no se puede dejar de mencionar un concepto muy interesante desarrollado por el psicólogo de la Universidad de Chicago, Mihaly Csikszentmihalyi, quien lleva décadas estudiando este tema. Luego de realizar numerosas entrevistas a profesionales de distintos ámbitos, pudo notar que existía un estado al que las personas accedían cuando lograban el rendimiento máximo en la tarea que realizaban. Denominado “estado de flujo” se caracteriza por la implicación total en la tarea que se está realizando, es decir, un estado de concentración absoluta donde todo parece “fluir”, sin requerir mayor esfuerzo y se siente una profunda sensación de deleite. El rol de las emociones en el estado de flujo es crítico, ya que muy difícilmente se podrá entrar en él si la persona se encuentra descontrolada, ansiosa o estresada. Muy por el contrario, para acceder al estado de flujo se requiere un estado emocional que permita un elevado grado de concentración. Podríamos decir entonces que entrar en el denominado “flujo” representa el punto

---

<sup>1</sup> Organización internacional sin fines de lucro dedicada a la difusión de estudios y herramientas que promuevan el desarrollo de inteligencia emocional.

óptimo de inteligencia emocional, donde se ponen las emociones al servicio del desempeño y el aprendizaje. En este estado, las emociones están contenidas y canalizadas, son positivas y alineadas con la tarea inmediata.

Al respecto, en esta clase aprenderás:

- El modelo de Inteligencia Emocional de Daniel Goleman y su equipo.
- Qué se entiende por “Conciencia de uno mismo” y cómo evaluarla.
- Qué se entiende por “Autogestión” y cómo evaluarla.
- Qué se entiende por “Conciencia social” y cómo evaluarla.
- Qué se entiende por “Gestión de las relaciones” y cómo evaluarla.
- Cómo desarrollar las competencias de Inteligencia Emocional.

## 2. Modelo de Inteligencia Emocional

El investigador y psicólogo Daniel Goleman es quien logró darle una connotación de nivel mundial al concepto de Inteligencia Emocional. El define la Inteligencia Emocional como:

*“La capacidad de reconocer, aceptar y canalizar nuestras emociones para dirigir nuestras conductas a objetivos deseados, lograrlos y compartirlos con los demás”.*

Al respecto, Goleman junto a su equipo desarrollaron un modelo de Inteligencia Emocional aplicado al ámbito laboral que incluye 12 competencias para potenciar el liderazgo clasificadas en cuatro áreas de desarrollo: conciencia de uno mismo, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones. Este se muestra a continuación:



**Cuadro 1: Modelo de Inteligencia Emocional (Fuente: David Fessell y Daniel Goleman)**

## 2.1 Conciencia de uno mismo

Esta área se refiere a conectarse con las propias emociones y ver cómo estas impactan en el desempeño.

### Conciencia de las propias emociones

Esta competencia consiste en poder sintonizar con nuestras propias emociones, poniendo especial atención a las señales corporales. Esto implica, entre otras cosas:

- ✓ **Mejorar el vocabulario emocional:** Identificar e interpretar con precisión sentimientos tanto simples como compuestos
- ✓ **Reconocer patrones:** Identificar reacciones y comportamientos que se repiten con frecuencia

#### 2.1.1 Las palabras importan

En relación con las emociones el diálogo interno es importantísimo. Debes elegir muy bien las palabras que usas para describir tus experiencias a ti mismo, ya que estas pueden tener un impacto en tu estado emocional. Por ejemplo, si miras a tu alrededor y dices: "¡Esto es desastre!" es probable que generes un estado mental más angustiado que si afirmaras: "Podemos enfrentar este desafío".

La neurociencia ha descubierto que el solo hecho de nombrar tus emociones abre la posibilidad a ejercer un control sobre estas. Esto debido a que cambia la actividad en tu cerebro desde el centro emocional al cortex prefrontal, que es donde se tiene acceso a la información, reformulación de problemas y creatividad.

**¿Cuál es su aporte para los líderes?:** Para los líderes tener un mayor nivel de autoconciencia emocional es crítico, ya que influye en el "tono emocional" que transmiten a su equipo. No se debe olvidar que las emociones son contagiosas. Es muy probable que cuando un líder con poca conciencia de sus propias emociones se encuentre estresado y negativo transmita esas emociones a sus colaboradores y finalmente esto se traduzca en un equipo entero estresado y negativo. Una pregunta interesante que puede hacerse un buen líder es: ¿estoy transmitiendo a mi equipo un buen nivel de energía constante y calma? O por el contrario, ¿estoy aportando mi ansiedad, miedo y estrés personal?

#### Preguntas sugeridas para evaluar esta competencia del Área de Conciencia de uno mismo:

- ¿Soy consciente de mis emociones?
- ¿Soy consciente de cómo las expreso y cómo impactan a los demás?
- ¿Cuál es el tono de mi diálogo interno?

## 2.2 Autogestión

Esta área del modelo está enfocada a las competencias que permiten regular nuestras emociones.

Para esto, en primer lugar se debe estar más consciente de las propias emociones y cómo uno las expresa, ya que solo así se obtiene la información necesaria para llegar a controlarlas.

Esto no siempre es fácil, ya que en algunas ocasiones podemos caer en el denominado "secuestro amigdalárico", que corresponde a cuando nos dejamos llevar por una emoción. Por ejemplo, arremeter contra alguien, llorar descontroladamente por un evento menor o comenzar a gritarle al computador fuera de toda proporción por su lentitud.

A continuación, se describen las 4 competencias que integran el Área de Autogestión:

### 2.2.1 Autocontrol emocional

Corresponde a la habilidad para hacer una pausa y controlar los propios impulsos.

Existe un espacio donde podemos ejercer control de nuestras emociones y es justo entre el estímulo y nuestra respuesta. Tomar consciencia de que ese espacio existe es el primer paso. Luego, podemos empezar a trabajar para lograr ampliar ese espacio y tomar mejores decisiones.

Cuando uno se siente provocado, una estrategia es tomarse un descanso para permitir al sistema nervioso calmarse. La respiración, el movimiento y la música pueden ayudar a transitar a un estado emocional de más calma.

También ser compasivo con uno mismo es esencial. Tener una buena calidad de sueño y nutrición, así como hacer ejercicio ayudan a mantenerse resiliente. Darle un sentido o propósito a las tareas que se están realizando también será de ayuda.

Otra estrategia es focalizarse en la zona donde se tiene control. Al reducir el alcance de su atención y enfoque se pueden reemplazar problemas que parecen imposibles de solucionar por problemas factibles de abordar.

**¿Cuál es su aporte para los líderes?:** Los líderes que poseen autocontrol son capaces de manejar sus emociones de forma tal que pueden permanecer calmados en situaciones estresantes. Lo anterior, los beneficia a la hora de manejar equipos y tomar las decisiones más acertadas.

### 2.2.2 El Test del Marshmallow

Décadas de investigación han demostrado la importancia de la fuerza de voluntad para el éxito de la persona. Uno de los estudios más famosos al respecto es el estudio diseñado por el psicólogo Walter Mischel sobre autocontrol realizado por primera vez a fines de la década de 1960: el Test del Marshmallow. En este experimento los niños de la Escuela de Párvulos Bing de Stanford, de cuatro a seis años, fueron colocados en una habitación amueblada únicamente con una mesa y una silla. Se colocó sobre la mesa una golosina única, seleccionada por el niño (además de los marshmallows que finalmente dieron el nombre al test, los investigadores también ofrecieron galletas oreo y palitos de pretzel). A cada niño se le dijo que si esperaban 15 minutos antes de comer la golosina, se les daría una segunda golosina. Luego los dejaron solos en la habitación. Así se pudo observar que ya a esa corta edad, había niños que tenían la capacidad de esperar con tal de obtener una gratificación mayor (dos golosinas en vez de una), mientras que otros no.

Lo anterior motivó a Mischel a realizar más investigaciones sobre el tema, de modo de poder establecer qué era lo que permitía a unos controlar sus impulsos en pro de obtener una recompensa mayor.

En ese contexto, casi de manera casual, salió a la luz un sorprendente resultado al realizar estudios de seguimiento a los participantes cuando estos ya eran adolescentes. Los análisis mostraron una fuerte correlación entre la capacidad de esperar lo suficiente para obtener una recompensa con varias formas de éxito en la vida, como puntuaciones más altas en las pruebas de admisión universitarias.

Otro seguimiento realizado cuando los participantes tenían una edad cercana a los 30 años encontró que los que en su edad preescolar habían podido esperar más, eran más capaces de perseguir y alcanzar metas de largo plazo, hacían menor uso de medicamentos peligrosos o drogas, tenían más altos niveles educacionales e incluso presentaban índices de masa corporal notablemente más bajos. Adicionalmente, tenían más resistencia y adaptación cuando se veían enfrentados a problemas interpersonales y más aptitud para establecer relaciones más estrechas.

En 2011, B.J. Casey de la Universidad de Cornell realizó un estudio de resonancia magnética a 59 de los participantes originales, ahora en sus 40 años. Los resultados arrojaron niveles más altos de actividad cerebral en la corteza prefrontal entre aquellos participantes que retrasaron la gratificación inmediata a favor de una mayor recompensa más adelante. Este hallazgo pone en manifiesto el papel fundamental que desempeña la corteza prefrontal para dirigir nuestra atención y controlar nuestras emociones. En otras palabras, se podría decir que aquellos que tienen mayor capacidad de autocontrol tienen mejores frenos mentales.

### 2.2.3 Adaptabilidad

Corresponde a tener la flexibilidad para manejar el cambio, equilibrar múltiples demandas y adaptarse a nuevas situaciones con ideas innovadoras.

**¿Cuál es su aporte para los líderes?:** Los líderes que poseen esta competencia pueden enfrentar los desafíos a medida que surgen y ajustar la estrategia o el estilo según lo que más se necesita. Tienen un mayor control sobre emociones como el miedo, así no se detienen ante un cambio repentino, permaneciendo cómodos con la incertidumbre que puede traer el liderazgo.

### 2.2.4 Orientación al logro

Corresponde a tener la capacidad de orientarse a resultados. Eso implica esforzarse por alcanzar o superar un estándar de excelencia y estar abierto a escuchar los comentarios que otros puedan hacer sobre su desempeño con el fin de mejorar su gestión.

**¿Cuál es su aporte para los líderes?:** Los líderes que logran desarrollar esta competencia se enfocan hacia objetivos desafiantes y medibles, buscan constantemente maneras de mejorar su rendimiento y el de su equipo. Son capaces de equilibrar su impulso personal con las necesidades de la organización en su conjunto. Eso implica autogestión.

### 2.2.5 Perspectiva positiva

Corresponde a ver cada situación como una oportunidad, incluso aquellas que puedan parecer un revés para otros. En general, las personas que cuentan con esta competencia ven a otros de manera positiva y esperan que se desempeñen lo mejor posible. Es así como desarrollan una mejor visión de futuro.

**¿Cuál es su aporte para los líderes?:** Los líderes que poseen esta competencia tienen la ventaja que pueden mantenerse enfocados a pesar de los desafíos que inevitablemente acompañan al crecimiento y al cambio. Esta competencia tiene un gran valor en el liderazgo, ya que está demostrado que genera resiliencia, prepara el escenario para la innovación y facilita un mejor rendimiento y resultados.

### Preguntas sugeridas para evaluar las competencias del Área de Autogestión:

- ¿Tengo una forma eficaz de navegar por los desencadenantes emocionales?
- ¿Qué está dentro de mi zona de control?
- ¿Me estoy dando tiempo para dormir, nutrirme y hacer ejercicio?
- ¿Tengo una red de apoyo y me doy permiso para apoyarme en ella?
- ¿Qué le da significado y propósito a mi vida?

## 2.3 Conciencia social

Tener conciencia social es ser capaz de sintonizar con las emociones de otros. En esta área dos competencias clave son: la empatía y la conciencia organizacional.

### 2.3.1 Empatía

Comúnmente cuando se habla de empatía se le atribuye un único atributo: ponerse en el lugar de otro. Sin embargo, una mirada más profunda permite identificar 3 tipos distintos:

1. **Empatía cognitiva:** Capacidad de **comprender** la perspectiva de otra persona.
2. **Empatía emocional:** Capacidad de **sentir** lo que siente otra persona.
3. **Preocupación empática:** Capacidad de sentir lo que otra persona **necesita** de usted.

La empatía cognitiva es una habilidad muy importante para quienes ocupan una posición de liderazgo, ya que para lograr obtener el mejor desempeño de su equipo se debe primero que nada conocerlo y comprender sus motivaciones. Contrario a lo que uno pudiera pensar, requiere pensar en los sentimientos de otro, en lugar de “sentir” los sentimientos de otro. La curiosidad es un gran impulsor de este tipo de empatía, así como el desarrollo de la autoconciencia. Se ha visto que los circuitos neuronales que permiten pensar acerca de los propios pensamientos y sentimientos son los mismos que permiten aplicar el mismo razonamiento para analizar las mentes de otras personas y tratar de comprenderlas.

La empatía emocional proviene de las partes más antiguas de la corteza cerebral, esto es, la amígdala, el hipotálamo, el hipocampo y la corteza orbitofrontal. Esta empatía es aquella que surge cuando logramos sentir una sintonía emocional con otro, es decir, literalmente siento tu dolor, tu alegría o cualquier otra emoción que esté sintiendo la otra persona. A nivel cerebral, coincide mi patrón cerebral con el de otra persona cuando lo escucho contar una historia o veo expresar alguna emoción. Este tipo de empatía depende de dos tipos de atención: uno enfocado a los ecos que produce en uno mismo los sentimientos de otros y una conciencia abierta a los signos de emoción que expresa la persona (rostro, voz y otros signos corporales).

Por último, la preocupación empática pone el énfasis en tener la capacidad de identificar lo que otros necesitan de mí. Este tipo de empatía tiene sus raíces en el circuito neuronal que obliga a los padres a prestar atención a sus hijos, sobre todo cuando son bebés y deben descubrir que requieren. Una teoría neuronal sostiene que la respuesta se activa en la amígdala, considerada el radar del cerebro para detectar el peligro, así como en la corteza prefrontal debido a la liberación de oxitocina, la sustancia química del amor y el cuidado. Esto implica que la preocupación empática es un sentimiento de doble sentido. Por una parte, experimentamos la angustia de otro como si fuera nuestra y por otro decidimos si satisfacer las necesidades de esa persona, valorando por sobre todo su bienestar.



Tener empatía con tus clientes, familia, compañeros de trabajo puede fortalecer fuertemente esas relaciones. Pero ¿cómo podemos desarrollar esta competencia?

La forma más fundamental de hacer esto es **escuchar** a los otros, pero no solo lo que dicen, sino dándoles lo que se denomina una “presencia afectuosa” (“*caring presence*” en inglés), que consiste en estar totalmente atento en comprender las necesidades de los otros en ese momento. Este tipo de presencia fortalece la relación entre una persona y otra. Esto puede ser de especial relevancia en el trato entre jefe y subordinado, en especial cuando nos comunicamos vía online.

**¿Cuál es su aporte para los líderes?:** Los líderes empáticos pueden relacionarse de manera eficaz con muchos tipos diferentes de personas, escuchar con atención y comunicarse mejor.

### 2.3.2 Conciencia Organizacional

Corresponde a tener una comprensión profunda de todos los aspectos de una organización, tanto el poder formal como el informal. En otras palabras, significa tener la capacidad de “leer” las corrientes emocionales y las relaciones de poder de un grupo, e identificar personas influyentes, redes y dinámicas dentro de la organización.

**¿Cuál es su aporte para los líderes?:** Los líderes que tienen Conciencia Organizacional pueden reconocer y aprovechar las oportunidades de establecer contactos, identificando las relaciones de poder clave. En comparación con otros, están mejor preparados para manejar las demandas de su rol de liderazgo.

### 2.3.3 El peligro de los extremos

Cualquier extremo en empatía no es positivo. Por ejemplo, un líder con un excesivo nivel de empatía emocional puede experimentar un alto nivel de sufrimiento, lo que puede generar mucha ansiedad y fatiga al sentir compasión por otros, lo que eventualmente podría distraerlo y hacerlo sentir que las cosas están fuera de control. De manera opuesta, aquellos líderes que presentan un muy bajo nivel de empatía emocional pueden transformarse en líderes desconectados de sus colaboradores. El desafío está en saber manejar la angustia personal que puede surgir al sintonizar emocionalmente con otros sin llegar a ser indolentes con el dolor ajeno.

#### Preguntas sugeridas para evaluar las competencias del Área de Conciencia Social:

- ¿Escucho a los demás primero buscando comprenderlos o me apresuro en responder?
- ¿Puedo identificar y nombrar las emociones de los demás con precisión?
- ¿El trabajo de qué colaborador no he reconocido?

### 2.4 Gestión de las relaciones

Una vez que ya se tiene conciencia de las emociones de quienes nos rodean, se está recién en condiciones de gestionar de manera eficiente nuestras relaciones con ellos, con el fin de tener interacciones eficaces y poder ejercer influencia en ellos.

Aquí entra la empatía otra vez, puesto que cuando logras sintonizar con las emociones de otros puedes llegar a ellos en formas que se ajusten mejor a cada uno de ellos. En ese sentido, presta atención a tu tono vocal y expresiones faciales cuando hablas con otros.



Por otra parte, un aspecto importante en la gestión de las relaciones en momentos de estrés es reducir la velocidad. Algunas investigaciones han demostrado que se puede desactivar una conversación tensa o aliviar la tensión en torno a una decisión crucial simplemente diciendo: "Esto es importante, vayamos despacio". Esta estrategia puede ayudar a mantener una conversación difícil o tomar una decisión clave, así como simplemente decir "gracias" en momentos desafiantes.

A continuación una breve descripción de cada una de las competencias de esta área del modelo:

#### 2.4.1 Influencia

Se refiere a la capacidad de persuadir a otros y lograr su colaboración. Requiere de la habilidad para transmitir tus puntos de vista de manera clara y convincente a personas clave, en especial a aquellas cuyas decisiones te pueden ayudar a conseguir tus metas.

**¿Cuál es su aporte para los líderes?:** Los líderes competentes en Influencia obtendrán el apoyo de otros con relativa facilidad, creando grupos de trabajo comprometidos, movilizados y listos para ejecutar tareas en pro de un objetivo común.

#### 2.4.2 Coach y mentor

Es la capacidad de fomentar el aprendizaje o desarrollo a largo plazo de otros al brindar retroalimentación y apoyo.

**¿Cuál es su aporte para los líderes?:** Las personas que poseen esta competencia se interesan genuinamente en ayudar a otros. Desarrollan un alto nivel de conocimiento de las personas con las que trabajan, en especial acerca de sus fortalezas, debilidades y objetivos. Ofrecen comentarios constructivos y promueven que otros se centren en sus oportunidades de crecimiento. Lo anterior, es el contexto ideal para obtener el máximo rendimiento de quienes trabajan con ellos.

#### 2.4.3 Manejo de conflictos

Corresponde a la habilidad de gestionar desavenencias, poniendo especial cuidado en reconocer las distintas perspectivas de las partes involucradas y buscando encontrar puntos comunes en donde las partes puedan estar de acuerdo para así lograr una resolución buena para todos.

**¿Cuál es su aporte para los líderes?:** Frente a una situación de desacuerdo, los líderes que tienen esta competencia analizan las diferentes perspectivas y en base a ello logran encontrar un terreno común en el que todos puedan estar de acuerdo. Así logran redirigir la energía, desde una situación tensa y de bloqueo, a una situación más agradable y de avance.

#### 2.4.4 Trabajo en equipo

Consiste en tener la capacidad de trabajar con otros hacia un objetivo compartido, participar activamente, compartir responsabilidades y recompensas, así como contribuir a la capacidad del equipo en su conjunto. Esta competencia conduce a una mayor efectividad, comunicación abierta y resultados que no solo son exitosos, sino que también pueden ser innovadores e inesperados de manera positiva.

**¿Cuál es su aporte para los líderes?:** Quienes poseen esta competencia son capaces de generar una atmósfera de trabajo caracterizada por la colaboración, la ayuda y el respeto. Logran motivar a otros a

comprometerse con el objetivo del grupo, contribuyendo a desarrollar una identidad grupal, relaciones positivas y espíritu de equipo.

#### 2.4.5 Liderazgo inspiracional

Consiste en lograr motivar y movilizar a otros en pro de una visión. Significa mostrar a otros el propósito que hay detrás del trabajo cotidiano, lo que hace que otros se les unan y saquen a relucir sus mejores cualidades. Con la inspiración, se logra conectar con algo significativo y así articular una misión compartida, que motive a las personas y ofrezca un sentido de propósito más allá de las tareas del día a día.

**¿Cuál es su aporte para los líderes?:** Los líderes inspiradores son agentes de cambio positivo, que a veces van en contra de las normas convencionales o toman riesgos en su enfoque. Este tipo de líderes logran que las personas con las que trabajan se sientan inspiradas, motivadas y conectadas.

#### Preguntas sugeridas para evaluar las competencias del Área Gestión de las Relaciones:

- En situaciones de estrés, ¿estoy aportando con mi paciencia y asumiendo que los demás están dando lo mejor que pueden?
- Como líder, ¿estoy siendo transparente con la información?
- ¿Mi estilo de comunicación es claro, frecuente y receptivo a comentarios?
- ¿Voy más lento en momentos de gran complejidad? e ¿incluyo momentos de agradecimiento a otros?

### 3. ¿Cómo desarrollar estas competencias?

Un primer paso consiste en identificar sobre cuáles de estas 12 competencias se está más débil. Las formas de hacerlo son variadas: desde simplemente hacer una autoevaluación de estas competencias hasta hacer evaluaciones más formales, ya sea usando un cuestionario que mida estas variables, una evaluación 360° (que recopile tanto las autoevaluaciones como las opiniones de otros que te conocen) o solicitando ayuda a un profesional que pueda evaluar esas competencias.

Una vez establecidas las áreas donde se tiene espacio de mejora, estas competencias se pueden trabajar a través de metodologías como el coaching, proceso por el que a través del apoyo de un coach se puede definir un plan de acción que permita mejorar estas habilidades. También algunos investigadores sugieren incorporar a la rutina diaria técnicas de respiración o prácticas de atención plena como el mindfulness, con el fin de facilitar un estado más de calma que promueva un mayor control de los impulsos y por ende una gestión más adecuada de las emociones.

### 4. Conclusión

En esta clase aprendiste el impacto que las emociones tienen en el rendimiento de una persona. Conociste el modelo de cuatro dimensiones de Inteligencia Emocional desarrollado por Daniel Goleman y su equipo, que incluye doce competencias agrupadas en las siguientes áreas: conciencia de uno mismo, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones.

También profundizaste acerca del concepto de empatía y sus tres dimensiones, así como acerca de los riesgos de desarrollar cualquier extremo en empatía.

Por último, se abordó cómo desarrollar las competencias de Inteligencia Emocional.

Te invito a practicar cada una de estas competencias emocionales en tu vida cotidiana. Verás que con el tiempo se convertirá en un hábito saludable que no solo inspirará a otros, sino que logrará que obtengas tu mejor rendimiento ¡A gestionar de manera eficiente tus emociones!

## 5. Bibliografía

Boyatzis, R. E., Goleman, D. & Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). *Handbook of emotional intelligence*, 99 (6), 343-362.

Goleman, D. (2004). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 82(1), 82-91.

Goleman, D. (2013). The focused leader. *Harvard Business Review*, 91(12), 50-60.

Goleman, D., & Boyatzis, R. (2017). Emotional Intelligence has 12 elements. Which do you need to work on? *Harvard Business Review*, 84(2), 1-5.

Goleman, Daniel & Fessell, David P. (2020). How Health Care Workers Can Take Care of Themselves. *Harvard Business Review*, Edición online publicada el 20 de mayo de 2020.