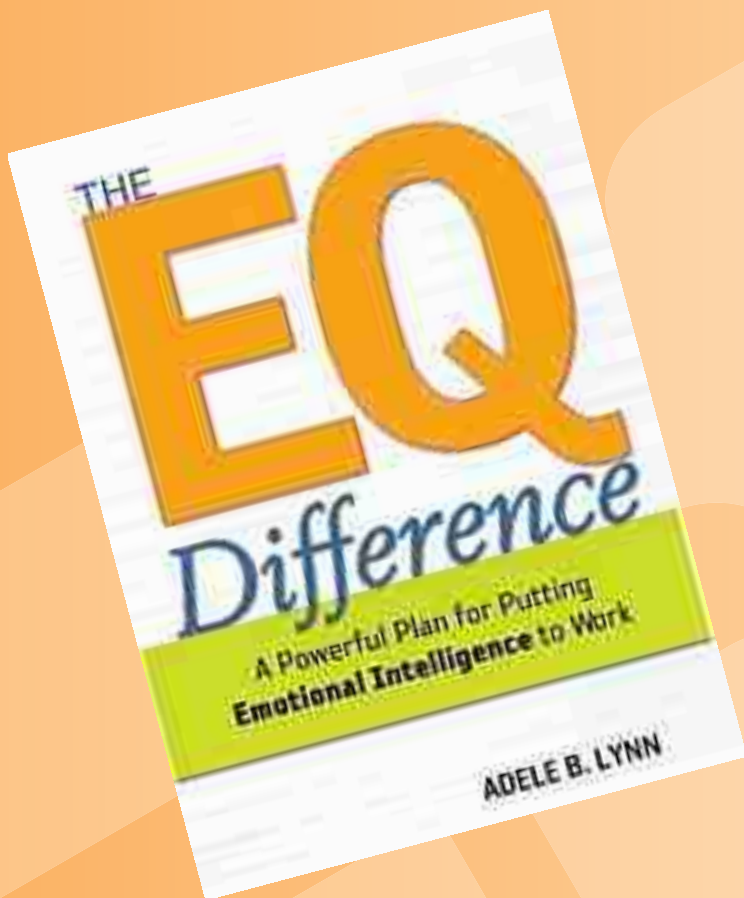


SINTESIS

ACTUALIDAD GERENCIAL

Resumen Ejecutivo basado en el libro:

Inteligencia Emocional



Comportamiento humano



Secuestro Emocional



Desempeño



Reciba el servicio personalizado de
Bp Card Platinum BANPAÍS las 24 horas,
contactándose al: 566-2060
ó asuservicio@banpais.hn



Introducción

La conexión entre
comportamiento, sentimientos
y desempeño

2

3

El comportamiento humano

4

Nuestro cerebro

5

¿Qué son las emociones?

6

Las cinco áreas de la
inteligencia emocional

7

Paso No. 1
Observación

8

6 Familias De Emociones

9

Voces Negativas
Voces Positivas

10

Paso No. 2
Interpretación

11

Paso No. 3
Pausa

12

Paso No. 4
Dirección

13

4 tipos de personalidad

14

Paso No. 5 Reflexión
Paso No. 6 Celebración

15

Paso No. 7 Repetición

16

Autoevaluación
Lecturas recomendadas

20



Adele B. Lynn es una reconocida consultora empresarial norteamericana que se especializa en temas tan importantes para las organizaciones como la construcción de confianza en el ambiente de trabajo, el fortalecimiento de relaciones interpersonales en el campo laboral, coaching y, obviamente, inteligencia emocional.

Previamente había presentado otro libro titulado “The emotional intelligence activity book”, que resultó ser un best-seller debido al enfoque práctico con que se abordó el tema de la inteligencia emocional.

La Dra. Lynn actualmente vive en Belle Vernon, Pennsylvania, donde se le puede contactar a través de sus editores (AMACOM: www.amacombooks.org).

Published by AMACOM, division of American Management Association, 1601 Broadway, NY, NY 10019. www.amacombooks.org.

Proteja y respete los derechos de autor, diga NO a la piratería. No está permitida la reproducción total o parcial de esta publicación, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo.

Contáctenos:

Web: www.e-sintesis.com
E-mail: contacto@e-sintesis.com
Dirección: 10773 NW 58th St. Suit #550.
Miami, FL 33178.

Introducción

Ideales

En términos generales, los ideales de la gente siempre son nobles. Sin embargo, la mayoría de las veces nos es muy difícil alcanzar estos ideales porque nos vemos atrapados en la agitación de nuestro "día a día".

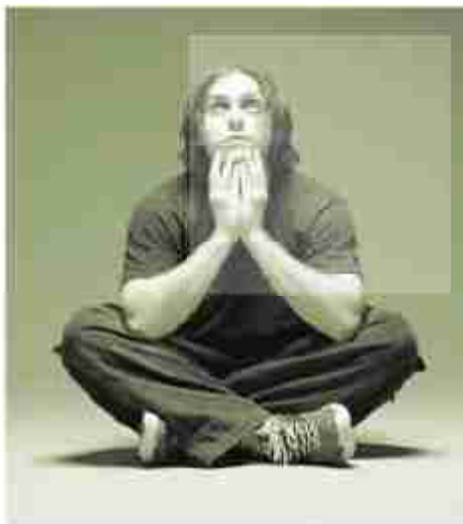
Eventos o sucesos relativamente insignificantes como por ejemplo el tráfico, las colas o un comentario de otra persona, desvían nuestra atención de nuestros objetivos más importantes. Muchas veces nos concentramos en lo irrelevante y orientamos nuestros esfuerzos y energía en la dirección equivocada.

Teniendo en cuenta lo anterior, la inteligencia emocional, tal y como se presenta en este resumen ejecutivo, puede servirnos de brújula, de manera que podamos tener la seguridad de que estamos tomando el camino correcto hacia nuestra propia realización personal, que no es otra cosa que el cumplimiento de nuestras intenciones fundamentales en la vida.

Este resumen ejecutivo está entonces dirigido a todas aquellas personas que quieren desarrollar todo su potencial, y que han tenido la oportunidad de percibir fugazmente toda su sabiduría, todo su calor, toda su profundidad y todo su encanto, pero no han llegado a aprovecharlos. Está dirigido a las personas que de verdad quieren llevar a cabo sus intenciones, a las personas que hacen el esfuerzo de analizarse a sí mismas y de usar ese conocimiento para administrar su comportamiento y sus relaciones con los demás con

el fin de alcanzar sus ideales. Esta es, en esencia, la definición de la inteligencia emocional.

A todos nos ha sucedido que hemos hecho o dicho cosas de las cuales nos hemos arrepentido. Caminamos después pensando "yo porque dije...", "no fue mi intención..." o "yo no quería...", lamentando que nuestras acciones no hayan sido un reflejo de nuestros ideales. La inteligencia emocional nos permite fortalecer ese vínculo entre nuestras intenciones y la realidad.

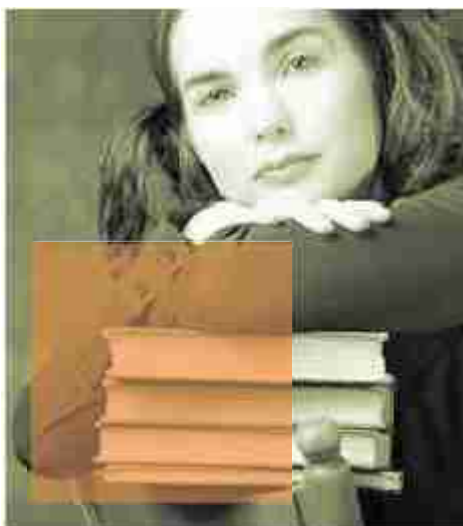


La inteligencia emocional también puede verse como un factor diferenciador porque es lo que determina si somos capaces de hacer limonada cuando la vida nos entrega limones, o si por el contrario nos convertimos en personas agrias.

Es aquello que nos permite construir relaciones cálidas, completas en vez de simples contactos fríos y distantes, es aquello que nos permite atraer hacia nosotros a los demás en vez de repelerlos.

La inteligencia emocional puede ser la diferencia entre el trabajo en equipo, en colaboración y concertado, y la disputa y el enfrentamiento permanente entre colegas.

En síntesis, es ese factor diferenciador que nos permite identificar y vivir nuestras pasiones en la vida, en vez de simplemente pasar nuestro tiempo aquí en la tierra.



Emociones

Ejercicio

Primera Parte



Las emociones son el combustible de la vida

1

La conexión entre comportamiento, sentimientos y desempeño

conexión

Adele B. Lynn hizo un sencillo ejercicio con un grupo de 10 ejecutivos de diferentes empresas en donde hacía estas preguntas:

- ¿Cuáles son las características del mejor jefe que ha tenido?
- ¿Cuáles son las características del peor jefe que ha tenido?
- ¿Cómo se sintió trabajando con el buen jefe?
- ¿Cómo se sintió trabajando con el mal jefe?
- ¿Qué acciones se derivan de trabajar con un buen jefe? ¿Cómo es su comportamiento?
- ¿Qué acciones se derivan de trabajar con un mal jefe? ¿Cómo es su comportamiento?

Y el siguiente es el resultado del ejercicio, tomado de las respuestas de los ejecutivos:

BUEN JEFE

Inteligencia Emocional	Cultura de Confianza	Alto Desempeño
CARACTERÍSTICAS	SENTIMIENTOS	ACCIONES
Integridad	Energía	Permanecer en la empresa
Apoyo	Confianza	Trabajar más duro
Reconocimiento	Poder	Llegar temprano
Retos	Alegría	Salir tarde
Preocupación por el desarrollo	Aprecio	Mejorar
Respeto	Lealtad	Participar
Apertura	Creatividad	Sugerir
Autenticidad	Competencia	Comunicar

MAL JEFE

Inhabilidades e Incompetencia	Cultura de Desconfianza	Bajo Desempeño
CARACTERÍSTICAS	SENTIMIENTOS	ACCIONES
Egoísmo	Ansiedad	Buscar trabajo
Mala comunicación	Frustración	Fingir enfermedad
Mala preparación	Cansancio	Llegar tarde
Intransigencia	Rabia	Salir temprano
Rigidez	Stress	No hablar
Desinformación	Desmotivación	No tomar riesgos
Negatividad	Encierro	Estar a la defensiva
Crítica	Desapego	Culpar a otros

4 lecciones

Intenciones

Las siguientes son entonces las lecciones del ejercicio:

- El comportamiento de los demás puede afectar nuestros sentimientos: nótese que se usa la palabra “puede”. Definitivamente nuestra reacción al comportamiento negativo de otro puede ir desde la molestia menos hasta el ataque de ira, depende de cómo administremos nuestros sentimientos. De la misma forma, depende de nosotros cómo reaccionemos a los comportamientos positivos de los demás.
- Nuestros sentimientos pueden afectar nuestro desempeño: de nuevo se usa la palabra “pueden”. Lo que en determinada situación se puede percibir como una tarea aburrida e insignificante, en otra situación se puede apreciar como un reto o una contribución, todo depende de nuestra actitud frente al hecho. Sus sentimientos determinan entonces su ritmo de trabajo, su entusiasmo y la calidad de sus relaciones con los demás. De otro lado, su capacidad para controlar sus sentimientos son el otro elemento que está relacionado con su nivel de desempeño.
- El desempeño se puede mejorar mediante comportamientos positivos: el comportamiento de las personas, especialmente de los líderes, afecta de manera directa el desempeño de los demás.
- La inteligencia emocional es importante, pero no es el único factor que lleva al buen desempeño: el intelecto es el activo más valioso de una empresa. Las decisiones financieras basadas en el estudio detallado, en el análisis y en la estrategia son sumamente importantes. Igualmente los avances en ingeniería, las eficiencias logísticas y la aplicación de nuevas tecnologías crean valor. Los negocios no tendrían chance de sobrevivir sin personas inteligentes y capaces al frente. Con esto se quiere decir que no se pretende presentar la inteligencia emocional como la única herramienta que conduce al éxito, al contrario, se presenta como un complemento que permite maximizar las fortalezas existentes en las personas, y por consiguiente, en las organizaciones.



El comportamiento humano

El comportamiento de la gente está determinado por una serie de elementos tan complejos como la familia, los valores sociales, las leyes y preceptos de la Iglesia y el Estado, la personalidad, la influencia de grupo, las suposiciones y creencias, las experiencias pasadas, o el reconocimiento y el castigo. Estos elementos, entre muchos otros, constituyen el motor del comportamiento humano y son los mismos que generan las diferencias entre las personas.

Supongamos ahora, a manera de ejemplo, que yo establezco que 2 de mis valores fundamentales son el no pegarle a los niños y el no humillar a las personas en público. No entremos a discutir si los valores son adecuados, son buenos o son malos, simplemente partamos de esa base para ilustrar la siguiente situación:



Hace unos años yo iba con mi nieto de 6 años por la calle, luego de haberle comprado un helado. En una fracción de segundo el niño se soltó de mi mano y se atravesó la calle en el mismo momento en que venía un camión. Afortunadamente un señor que pasaba por allí y vio lo que pasaba reaccionó e interceptó al niño y me lo entregó. Mi reacción inmediata fue bajarle los pantalones al mocoso, darle varias palmadas y regañarlo a los gritos en la mitad de la calle, en frente de cientos de desconocidos. ¿Qué pasó con mis dos valores?

Las emociones humanas tienen mucho poder, al punto que pueden pasar por encima de nuestras intenciones. En este caso específico el terror y la angustia de ver

Secuestro emocional

Fisiología

a mi nieto en peligro sobrepasaron mis creencias y determinaron mis acciones. Este fenómeno es muy común y yo lo llamo “secuestro emocional”: cuando las emociones sobrepasan nuestros valores e intenciones. La conclusión es entonces que nuestras emociones son otro ingrediente determinante en nuestro comportamiento.

El ejemplo anterior es extremo y tiene como objetivo la clara ilustración del argumento, pero en el ambiente de trabajo se presentan situaciones mucho más sutiles que igualmente presentan casos de secuestro emocional. Por ejemplo, hay personas que normalmente son extrovertidas y efusivas que cuando están con un superior se convierten en seres tímidos y callados. Esto es muy común y es una manifestación del secuestro emocional que produce la inseguridad y el miedo.

El otro punto importante es que el secuestro emocional altera la percepción de la realidad. Cuando uno sufre un

accidente, por ejemplo, se graba una imagen determinada del lugar del hecho. Es muy común que al regresar al sitio algún tiempo después uno se encuentre con características completamente diferentes a lo que recordaba.



Las emociones fuertes que se sufren en un accidente afectan lo que nuestros sentidos captan a nuestro alrededor y creamos distorsiones de la realidad. Lo mismo puede suceder, naturalmente en menor escala, en nuestra empresa, lo cual puede afectar de manera significativa algo tan importante como el proceso de toma de decisiones.



Nuestro cerebro

cerebro



Para poder entender bien la naturaleza del secuestro emocional, es necesario tener un conocimiento básico de la estructura de nuestro cerebro, que es donde se alojan nuestras emociones. Todo lo que sentimos tiene su origen en nuestro cerebro, que se compone de 3 partes:

- **El cerebro autónomo:** es la parte que controla las funciones vitales, tales como la respiración o el latido del corazón. Esto ocurre automáticamente, sin que lo pensemos.
- **El cerebro “emocional”:** es la parte que almacena los recuerdos y es esencial para nuestra supervivencia. Es la parte que nos ayuda a decidir si debemos correr para huir del peligro o si podemos caminar con tranquilidad porque proporciona la información en la cual basamos nuestras reacciones. El cerebro emocional recuerda tanto los detalles del incidente real, como del sentimiento generado a partir de él.
- **El cerebro “racional”:** esta es la parte que se encarga del pensamiento más avanzado, del análisis, de la solución de problemas y de la toma de decisiones.

A lo largo de la historia evolutiva del hombre, así como a lo largo de cada una de nuestras vidas, el cerebro “emocional” ha tenido un papel preponderante y es por ello que ante cualquier amenaza toma el control de nuestras acciones. El problema radica en que aún en situaciones en las que no existe una amenaza real es muy posible que el que esté determinando nuestro comportamiento sea el cerebro “emocional” y no el “racional”, y es aquí donde la inteligencia emocional entra a jugar un papel muy importante.

3 componentes

Sentimientos

4

¿Qué son las emociones?

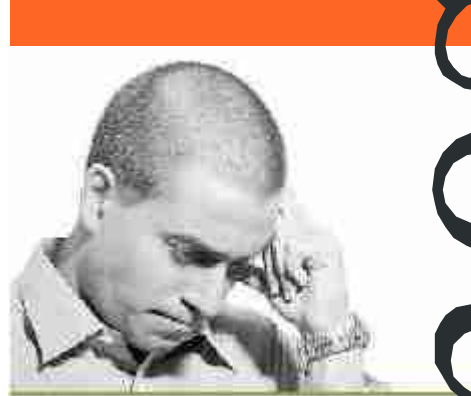
Generalmente describimos nuestras emociones en términos de sentimientos, sin embargo, para entenderlos mejor debemos considerar 3 componentes fundamentales:

El componente cognoscitivo: tiene que ver con la forma en que percibimos las cosas y dicta nuestras preferencias. Por ejemplo, digamos que Juan es un contador en una gran empresa multinacional y vive feliz con su trabajo, su compensación y su vida en general. Llega un nuevo Jefe de Sección, y ve mucho potencial en Juan y con las mejores intenciones empieza a convencerlo de tratar de ascender, a hacerle ver que él ya es superior a su cargo actual y a motivarlo a aplicar a nuevas posiciones dentro de la organización. Las solicitudes de ascenso de Juan son rechazadas y de un momento a otro él odia su cargo actual. La percepción de Juan, sus expectativas y creencias, alojadas en su cerebro racional, han cambiado.

El componente fisiológico: el cerebro “emocional” causa automáticamente reacciones en nuestro organismo ante estímulos externos. Si vamos por un callejón oscuro, solos, en la mitad de la noche, y alguien salta al frente de nosotros, nuestra reacción puede ser la de salir a correr a toda velocidad en dirección opuesta, o la de atacarlo con toda nuestra fuerza, pero definitivamente tendremos un sobresalto y una descarga de adrenalina. De igual forma, si se nos pide que hagamos una presentación ante un auditorio lleno, nuestras manos probablemente sudarán y nuestra voz nos temblará. Es la respuesta natural de nuestro cuerpo a tales situaciones.

El componente social: este componente determina la forma en la que expresamos nuestras emociones. La expresión corporal, los gestos de la cara, el tono de la voz, las palabras que usamos y nuestras acciones transmiten nuestras emociones.

Lo importante de todo esto es saber y entender que podemos trabajar en los componentes cognoscitivo y social para incrementar nuestra inteligencia emocional. El mensaje principal es que si podemos cambiar nuestros pensamientos y nuestro comportamiento en ciertas situaciones, podemos influenciar de manera positiva nuestra inteligencia emocional.



emociones

5 elementos

Estructura



Las cinco áreas de la inteligencia emocional

áreas

Es importante aclarar que la inteligencia emocional no es equivalente a tener buenas relaciones con otras personas, es decir, a tener habilidades sociales. Además de esto, la inteligencia emocional tiene que ver con nuestro mundo interno, con aquellas motivaciones que generan respuestas al exterior.

Los siguientes 5 elementos componen nuestro modelo de inteligencia emocional:

1. **Autoconocimiento y autocontrol:** es la habilidad de conocerse a sí mismo por completo y de usar esa información para administrar las emociones de una forma productiva.

2. **Empatía:** es la habilidad de comprender el punto de vista de los demás.



3. **Sociabilidad:** es la capacidad de construir relaciones genuinas y vínculos que permitan expresar de manera saludable el afecto, la preocupación o el desacuerdo.



4. **Influencia:** es la capacidad de liderar e inspirar a otros, al igual que a uno mismo.

5. **Visión:** es la habilidad de vivir de acuerdo con nuestras intenciones y valores de una manera auténtica.

Estos elementos son secuenciales, dependen el uno del otro, y están divididos en 3 componentes de carácter interno (autoconocimiento y autocontrol, empatía y visión) y 2 componentes de carácter externo (sociabilidad, influencia). La siguiente sección presenta un proceso de 7 pasos que permite desarrollar nuestra inteligencia emocional, a partir del estudio de los 5 elementos anteriormente descritos.

Abstracción

7 pasos

Segunda Parte



El entrenamiento

Paso No. 1

Observación



La primera habilidad que se debe desarrollar es la capacidad de observarse a sí mismo en cualquier situación. La idea es abstraerse y analizar sus propias acciones desde el punto de vista de un tercero.

Inicialmente usted puede hacer el ejercicio sencillo de analizarse en conversaciones familiares o en reuniones sociales, observando cuidadosamente cada detalle: la posición de su cuerpo, los movimientos de sus manos al hablar, sus gestos, etc. Al principio le será difícil no influenciar su propia actitud por el hecho de estar haciendo el ejercicio, pero con la práctica logrará estudiarse a sí mismo sin afectar de manera significativa su comportamiento.

La siguiente etapa es más complicada, y sólo debe intentarse cuando se domine por completo la técnica de la auto-observación. Usted deberá ahora analizarse en momentos de conflicto, en situaciones estresantes que tengan una gran carga emocional.

Esto será mucho más difícil porque lo más probable es que la rabia, el miedo, la tristeza, en fin, sus sentimientos, capten toda su atención y no le permitan abstraerse. Sin embargo, con el tiempo y con la práctica logrará hacer el ejercicio aún en los momentos más difíciles. Tome atenta nota de todas sus reacciones, por ejemplo, de cómo aprieta sus mandíbulas al sentir rabia, de cómo le sudan las manos al estar nervioso, del tono de su voz cuando siente miedo, etc.

Es muy importante tener la capacidad de “escanear” cada situación por completo, es decir, no basta con centrarse en sí mismo, es igualmente valioso hacer un reconocimiento general del entorno. De esta forma, usted podrá asociar eventos externos a sus reacciones, por ejemplo, cuando el jefe levanta su voz, yo tensiono los músculos de la espalda. En general, las siguientes preguntas le pueden servir de guía:



Observación

7 pasos

Observación propia:

1. ¿Qué mensaje transmite mi cuerpo?
¿Cómo está el ritmo de mi pulso?
¿Tengo la boca seca?
¿Cómo es mi respiración?
¿Me sudan las manos?
2. ¿Cómo me siento? ¿Atacado?
¿Estoy a la defensiva? ¿Estoy molesto?
¿Tengo miedo?
3. ¿En qué estoy pensando?
¿Defiendo mi posición?
¿Me justifico ante los demás?
4. ¿Cómo me perciben los demás?
¿Cómo es el tono de mi voz?
¿Cuáles son mis gestos?

Observación de los demás:

1. ¿Cuál es el mensaje que me quieren transmitir, más allá de las palabras?
2. ¿Cómo son sus expresiones corporales?
3. ¿Cuál es su estado de ánimo?
¿Satisfechos?
¿Tensos?
¿Agitados?
¿Calmados?
4. ¿Qué sucede alrededor?
¿Teléfonos sonando?
¿Otra gente interrumpiendo?

Tenga muy en cuenta que los estados de ánimo afectan el desempeño. La siguiente tabla presenta una clasificación arbitraria de las emociones, las cuales se dividen en 6 grandes grupos. Haga el ejercicio de ubicarse en cada uno de esos estados de ánimo, para luego proyectar cómo sería su actitud frente al trabajo. Esto le ayudará, tanto en su proceso interno, como en el desarrollo de la habilidad de leer la situación emocional de los demás.

6 FAMILIAS DE EMOCIONES

Alegría	Depresión	Sorpresa	Ansiedad	Rabia	Creatividad
Júbilo	Tristeza	Asombro	Miedo	Sarcasmo	Imaginación
Extasis	Melancolía	Desconcierto	Nerviosismo	Inconformidad	Inspiración
Satisfacción	Inquietud	Duda	Pánico	Molestia	Ingenio

Finalmente, como parte de esta sección, está el tema de las voces internas. Al utilizar el término “observar” no nos referimos única y exclusivamente a la acción que dicha palabra describe, sino al conjunto de acciones que nos permite captar la totalidad de nuestras actitudes, sentimientos, etc.

Esta aclaración es importante por que la conciencia de sí mismo incluye también el escucharse a sí mismo, o sea, a prestarle mucha atención a las frases que se repiten con frecuencia en nuestra cabeza y que, en cierta medida, determinan nuestras acciones.

Las siguientes son las voces más comunes en los seres humanos. Identifique cuáles escucha usted con mayor frecuencia e imagine cual es el efecto sobre su comportamiento.



Voces Negativas

- La voz de la víctima: le recuerda que nada es culpa suya, que usted es una víctima de todo lo que sucede. Esta voz le dice que usted no es responsable por su propia vida y que los demás, Dios o la vida son injustos con usted.
- La voz del fracaso: le recuerda sus errores pasados y trata de no dejarlo iniciar nuevas actividades porque “a usted todo le sale mal”.
- La voz de la venganza: nos motiva al desquite, a planear revanchas, es la voz que guarda rencores.
- La voz de la duda: cuestiona todas nuestras iniciativas y pone en duda nuestra capacidad de alcanzar nuestros objetivos.
- La voz del hambre: no nos permite estar satisfechos ni disfrutar lo que tenemos, siempre busca lo mejor en lo que no está a nuestro alcance.
- La voz del escondite: nos pide mantener siempre un bajo perfil, permanecer en silencio y tratar de pasar desapercibidos.
- La voz del drama: crea una crisis en toda situación y busca llenarlo de pánico ante cualquier dificultad.
- La voz que complace: lo motiva a complacer a los demás, a buscar la felicidad de los otros, con el fin de sentir aceptación y de encajar en el grupo.
- La voz del conejo: siempre está atenta a buscar un peligro, o una amenaza inminente para usted.
- La voz crítica: se centra en los defectos de todo el mundo, incluido usted, y en buscar lo negativo en toda situación.
- La voz del arreglo: le carga la responsabilidad de solucionar absolutamente todo, y lo lleva inclusive a entrometerse en la vida de los demás.
- La voz de la suerte: atribuye todo suceso positivo de los demás al destino o al azar, y le recuerda que usted tiene pésima suerte.

Voces Positivas

- La voz perfeccionista: lo lleva a hacer las cosas de la mejor manera posible, y a no conformarse con la mediocridad.
- La voz del bien: busca lo bueno en todas las personas y en toda situación, sin importar lo grave que esta pueda ser.
- La voz de la abundancia: es lo opuesto a la del hambre, y le hace ver todas las bendiciones que ha recibido en su vida.
- La voz de la esperanza: le garantiza que mañana siempre será un día mejor.
- La voz del humor: encuentra algo gracioso en todos, incluido usted mismo.
- La voz optimista: le recuerda que usted puede lograr todo lo que se proponga, y que todos sus sueños están a su alcance.
- La voz de la gratitud: permanentemente da gracias por todo lo bueno que ha recibido, le permite disfrutar cada momento agradable y le hace ver lo mejor de su vida.
- La voz creativa: le hace ver todo desde nuevos puntos de vista, lo invita a imaginarse nuevos escenarios, a innovar, a inventar y a contribuir de una manera diferente.
- La voz del perdón: le pide olvidar las equivocaciones de los demás y a no dejar que lo que otros hacen le afecte.
- La voz de la evaluación: siempre le está preguntando por su contribución, por su papel en determinada situación. Lo lleva a revisar sus acciones y analizar su desempeño.
- La voz de la perspectiva: es la que lo llama a la objetividad, a ser realista y analizar las cosas tal y como son, sin apasionamientos y sin sesgos.
- La voz del honor: le ayuda a admirar a los demás, a reconocer sus virtudes y a respetarlos.

Interpretación

7 pasos

Junto con estas voces existen ciertos “interruptores” que son hábitos o actitudes que todos tenemos y que dan inicio al secuestro emocional. El estado de ánimo, tanto el propio como el de los demás, es un ejemplo de esto. Si nosotros estamos alegres pero llegamos a una reunión con un colega que está de mal genio, muy probablemente nuestro propio interruptor del mal genio se va a activar y la situación va a escalar a niveles no deseados. Si usted analiza esto, originalmente no había razón para que usted se enfadara, el simple hecho de encontrar a la otra persona de mal genio cambió todo. De manera similar, el hábito de prepararse para lo peor induce el secuestro emocional. Digamos que usted le pide a un colega que le deje sobre su escritorio ciertos datos a primera hora del día siguiente, de forma tal que usted pueda preparar su informe y entregarlo a su jefe a tiempo. Cuando va para el trabajo en su carro, usted

empieza a preparar su mente para el hecho de no contar con los datos, usted asume que su colega no hizo lo que usted le pidió y ahora tendrá que enfrentar el problema usted sólo. Al llegar a la oficina efectivamente ve que los datos no están sobre su escritorio y se dirige como una fiera hacia la oficina de su colega, adonde llega histérico y sin saludar. Su colega le entrega los datos en sus propias manos con un gesto de desaprobación y le dice que no los dejó en su escritorio porque prefirió entregárselos personalmente para no correr el riesgo de que se perdieran, evidentemente entendiendo la importancia de colaborar en esa tarea. Ahora usted no sabe donde esconderse y entiende que si no se hubiese programado para lo peor no estaría metido en esa situación tan embarazosa.

Paso No. 2

Interpretación



Una vez se ha desarrollado la capacidad de capturar información detallada de nosotros mismos, de los demás y de nuestro entorno, debemos aprender a analizarla con el fin de derivar conclusiones que nos permitan ejecutar las acciones necesarias para modificar o corregir nuestro comportamiento.

Todos tenemos un modus operandi, o método de operación, ya que contamos con un patrón de comportamiento que se repite cada vez que una situación ocurre. Obviamente esto no es igual para todas las personas, por ejemplo:

RABIA	
Modus Operandi Emocional	Comportamiento Típico
Personalidad Explosiva	Estallidos repentinos, gritos, lenguaje agresivo.
Personalidad Física	Azote de puertas, golpes a mesas, etc.
Personalidad de Sarcasmo	Ataques verbales con frases hirientes.
Personalidad Retraída	Silencio, aislamiento.
Personalidad Rencorosa	Aparentemente no se ve afectado por la situación, pero guarda en su interior la rabia por mucho tiempo.

Pausa

7 pasos

Al estudiar la relación que existe entre nuestras emociones y nuestro comportamiento, y al aplicar el mismo concepto al análisis de las demás personas, logramos entender el origen de nuestras acciones. Adicionalmente, al poner en práctica estos 2 primeros pasos, se logra interrumpir la naturaleza automática de nuestras reacciones, ya que estamos obstaculizando su ocurrencia con nuestro estudio. Ahora nuestras acciones se ejecutan como producto de una decisión, no de una emoción, en otras palabras, se está evitando el secuestro emocional.

Se debe tener mucho cuidado en la interpretación de la información, ya que los seres humanos somos dados a tener prejuicios y a construir falsas creencias. El Dr. Albert Ellis hizo un estudio muy interesante sobre las falsas creencias más populares en Estados Unidos y estos fueron algunos de sus resultados:

“Necesito la aprobación de todas las personas que trabajan conmigo”: esta creencia le impide hablar con la verdad por miedo a perder la aprobación de sus colegas. Muchas de las voces negativas que se discutieron anteriormente tomarán el control de su mente y de sus acciones.



“En el trabajo nunca me puedo equivocar”: esta creencia lleva a las personas a esconder sus equivocaciones, a culpar a otros o a derrumbarse ante el más mínimo error. Todos cometemos errores, lo importante es enfrentarlos de la manera adecuada.

“Lo que sucedió en el pasado determina mi presente y mi futuro”: al centrarse en hechos del pasado y al culparlos por todo lo que le pasa, está evitando afrontar la realidad y la responsabilidad que tiene en hacerse cargo de su propio destino. Olvide el pasado y concéntrese en construir su futuro tal y como lo sueña.

Finalmente, existe otro hábito muy común en las personas que afecta su interpretación de los hechos, y que se conoce como “el sesgo de la confirmación”. Suponga que usted va a comprar un carro y que ya tiene una preferencia en cuanto a la marca. Lo que hace el sesgo de la confirmación es llevarlo a buscar información que apoye su decisión, descartando todo aquello que vaya en contra. En otras palabras, usted sólo oír lo que quiere oír.

Paso No. 3

Pausa



¿Cuántas veces se ha arrepentido de haberse apresurado a decir o hacer algo? Como toda persona normal, es muy probable que muchas veces. Tomarse el tiempo de entender bien la situación, observarse a sí mismo, interpretar toda la información que ofrece el momento y controlar las emociones puede hacer una gran diferencia.

No se trata de permanecer en silencio por 10 minutos ante cada evento, obviamente las situaciones reales nos obligan a que todo esto se lleve a cabo en cuestión de segundos. El objetivo fundamental es no apresurarnos, no permitir que las emociones dicten nuestras acciones, es decir, que no ocurra el secuestro emocional.

La técnica común de contar hasta 10 antes de hablar es buena, pero desvía la atención de la situación. Una buena idea es desarrollar un hábito que nos de una pausa pero que nos mantenga en contacto con lo que sucede, como por ejemplo respirar profundo y tomar agua o café, o inclusive abiertamente pedir un tiempo al interlocutor para asimilar el momento.

Existe otra herramienta muy útil que es la de siempre ubicar las cosas en su contexto. Ante una situación incómoda usted debe preguntarse ¿qué tan significativo es esto para mí y para mi vida en el largo plazo? ¿vale la

Dirección

7 pasos

pena perder el control por esto? Es posible que la próxima vez que se encuentre atascado en el tráfico y se haga estas preguntas usted no va a alterar su estado de ánimo.

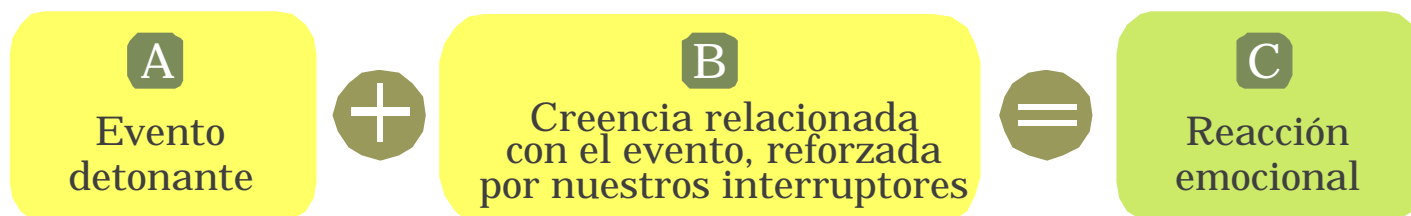
Para terminar esta sección es importante aclarar que las pausas no sólo se deben aplicar en conversaciones, reuniones o en la interacción general con los demás, también se debe aplicar en el momento de tomar decisiones importantes. Las personas no sólo nos apresuramos para hablar, también nos podemos apresurar a comprar una casa, o a cambiar de trabajo. Las pausas se deben hacer entonces en todo momento que se requiera una acción por parte nuestra...

Paso No. 4

Dirección



La siguiente forma describe de una manera muy gráfica lo que normalmente sucede en cualquier situación rutinaria en nuestras vidas:



Un ejemplo de tipo laboral podría ser el siguiente:

- A** Su jefe omite darle el crédito que se merece por su trabajo en un proyecto específico en una reunión importante.
- B** Usted considera que trabajó más duro que cualquiera y que la omisión de su jefe es una injusticia (creencia). Además, usted siente que le han puesto demasiada presión porque es responsable de otros 4 proyectos (Interruptor).
- C** Usted se llena de ira y al término de la reunión presenta su renuncia.

Lo que se debe hacer para corregir este tipo de situaciones es añadir otro elemento a la ecuación, que es precisamente el redireccionamiento de sus reacciones emotivas para evitar el secuestro emocional. Para ello es necesario conocerse muy bien a sí mismo, saber interpretarse y tomarse un par de segundos para pensar, que son los 3 pasos anteriormente descritos. La nueva ecuación tendría la siguiente presentación:



Pensamientos

7 pasos

En el caso de este ejemplo específico el redireccionamiento podría ser uno de los siguientes:

- No creo que mi jefe no aprecie mi trabajo.
- Posiblemente mi jefe hablará conmigo más tarde.
- Simplemente se le olvidó hacer alguna mención, no es algo grave.
- Yo sé perfectamente lo que hice, no necesito el reconocimiento de nadie.
- Es posible que mi jefe espere aún más de mí.
- Es posible que lo mejor es hablar abiertamente con mi jefe después de la reunión.

Al final, el resultado es:

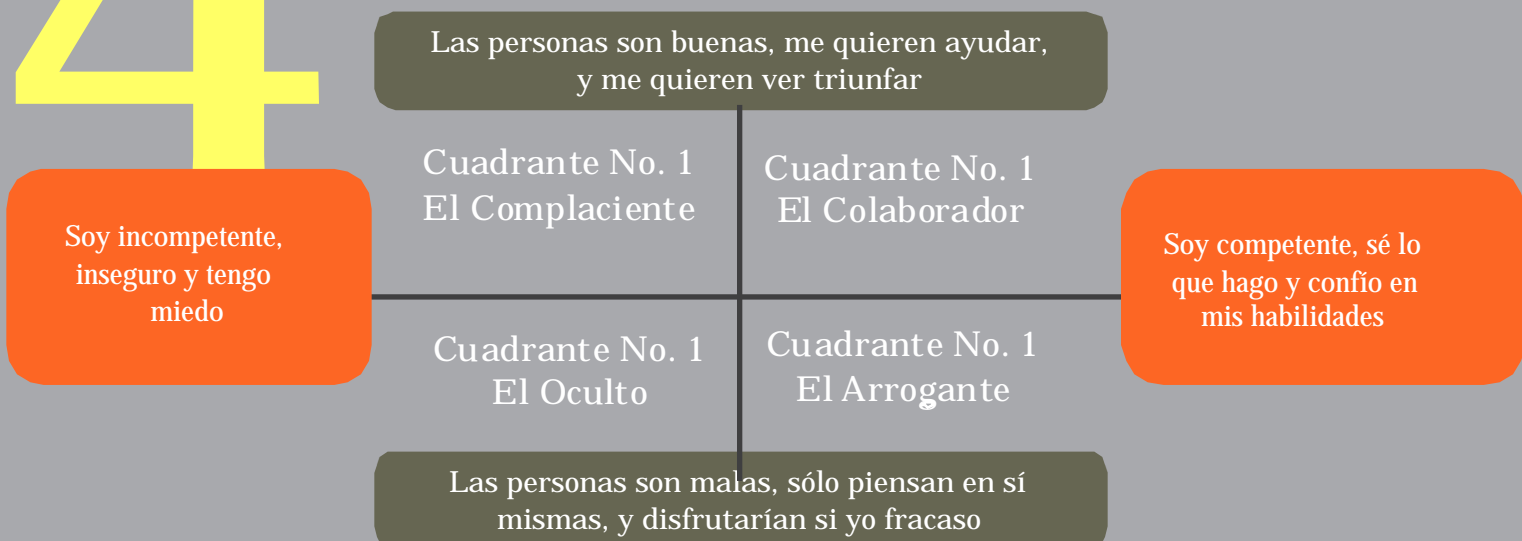
D Usted asimila el incidente, tiene tiempo para pensar en una estrategia y no le da tanta importancia al hecho.

También es muy importante predeterminar sus pensamientos para facilitar el redireccionamiento cuando éste sea necesario. A continuación se enumeran una serie de pensamientos que es bueno grabar en nuestras mentes:

- Los demás también quieren que yo sea exitoso, no que fracase
- Nadie tiene la intención de hacerme daño
- La mayoría de los actos desconsiderados son producto del descuido, no son ataques personales dirigidos específicamente a usted
- Usted se merece la felicidad, el reconocimiento y el éxito
- La gente es responsable y le interesa cumplir con sus obligaciones
- Probablemente un hecho desafortunado no es tan grave como parece
- Muchos problemas son temporales y tienen fácil solución
- Hoy será un buen día
- Yo tengo la capacidad de dirigir mi vida

4 tipos de personalidad

El siguiente diagrama ilustra las 4 personalidades que se pueden definir a partir de la combinación de las visiones que cada uno tiene de sí mismo y de los demás:



Sabiduría

7 pasos

Paso No. 5

Reflexión



Alguien dijo alguna vez que “hay una gran diferencia entre 30 años de experiencia y un año de experiencia repetido 30 veces”. Esta frase describe la verdadera esencia de lo que es la sabiduría, en el sentido de que lo que en realidad nos hace crecer y aprender es el conocimiento permanente, el interés por mejorar cada día y por no quedarnos estancados en lo mismo.

La sabiduría es como una semilla que sembramos en nuestro interior y sólo mediante la aplicación de fertilizantes, la exposición al sol y el riego frecuente lograremos que ésta crezca y florezca. En este contexto podemos decir que la reflexión hace las veces de fertilizante, sol y agua, es aquello que permite que asimilemos nuestras vivencias de manera que nos sean útiles en el momento de tomar decisiones posteriores.

Las siguientes preguntas son una buena guía para crear el hábito de la reflexión, pero cada persona debe establecer su propio método:

- ¿Cuáles son mis propósitos fundamentales?
- ¿Qué tanto me acerqué al cumplimiento de mis propósitos en el día de hoy, mediante mi interacción con los demás?
- ¿Cómo fueron recibidas mis acciones por parte de los demás?
- ¿Qué hice bien hoy?
- ¿Qué hice hoy que es susceptible de ser mejorado?
- ¿Qué debo dejar de hacer?
- ¿Cuáles fueron las voces que más escuche hoy?
- ¿Cuál fue mi estado de ánimo?
- ¿Sufrí de secuestros emocionales hoy?
- ¿Detuve secuestros emocionales hoy?
- ¿Me siento orgulloso/arrepentido de algo que haya hecho hoy?
- ¿Mis pensamientos fueron dominados por un corazón agradecido o por un corazón crítico?

Paso No. 6

Celebración



Siempre tenga presente que al lograr algo todos debemos recibir una recompensa, y en el caso de la inteligencia emocional este es un componente supremamente importante. Normalmente celebramos las fechas especiales como los cumpleaños, los aniversarios, las graduaciones, etc., pero también hay muchos momentos, que inclusive pueden llegar a ser más importantes desde el punto de vista emocional, que dejamos pasar sin una celebración. Los siguientes 4 elementos sirven para medir nuestro desempeño emocional, que es sumamente difícil de evaluar debido a su naturaleza intangible:

- Perspectiva: se refiere a la capacidad de diferenciar lo importante de lo irrelevante, de concentrar su atención en lo que realmente vale la pena.
- Autodeterminación: tiene que ver con tomar el control de su propia vida, con aceptar la responsabilidad por su

futuro y por las decisiones que toma de manera autónoma.

- Habilidad: tiene relación con sus habilidades sociales, con su capacidad de interactuar con los demás.
- Aceptación: es vivir contentos con nosotros mismos, apreciando nuestras fortalezas y entendiendo nuestras debilidades. También tiene que ver con aceptar las cosas buenas y malas de los demás.

Al evaluar nuestro desempeño en estas 4 categorías tendremos una base para determinar si nos merecemos una celebración o si debemos trabajar más duro en desarrollar nuestra inteligencia emocional. ¿Cómo celebrar nuestros éxitos emocionales? De la misma forma en que usted celebra sus éxitos tangibles....

Práctica

7 pasos

Paso No. 7

Repetición



El proceso descrito anteriormente, diseñado para facilitar el desarrollo de la inteligencia emocional de las personas, no se aprende de un solo intento. Igualmente los resultados no se ven en el primer día. Como toda disciplina que existe, este proceso requiere atención, práctica y entrenamiento.

Al comienzo las actividades no se le harán sencillas, tendrá que hacer un gran esfuerzo para lograr superar los 2 primeros pasos, pero con el tiempo estas se convertirán en hábitos inconscientes, automáticos y esto lo podrá apreciar al momento de evaluarse en las 4 áreas descritas en la sección anterior.

La repetición es fundamental para lograr que las acciones conscientes que se plantean en el presente resumen ejecutivo se conviertan en acciones automáticas, que ocurren como un reflejo a determinada situación.

Tercera Parte



La inteligencia emocional en el plano laboral

1. Autoconocimiento y Autocontrol

La mejor manera de abordar este tema es analizando el siguiente caso real:

Entrevista No. 1 - El vendedor

- ¿Cómo le va con su jefe?

No muy bien, él ignora mis necesidades y no me apoya, y estoy preocupado porque no creo que pueda tener éxito.

- ¿Ha hablado con su jefe y le ha pedido una orientación?

Si, muchas veces, pero siempre me evade o me habla de temas completamente distintas. Por ejemplo, mi territorio es la costa oeste de Estados Unidos, y cada vez que le consulto algo me habla de su preocupación por Latinoamérica.

- ¿Ha tratado de insistir un poco?

Si, ayer traté de coordinar una reunión, pero me dijo que no era necesario, que iba de salida para una cita muy importante. Me dio la impresión que mi solicitud le

molestó.

Entrevista No. 2 - El jefe

- ¿Cómo le va con el vendedor de la costa oeste?

Muy bien, hemos estado trabajando mucho últimamente.

- ¿El vendedor entiende bien cuáles son sus responsabilidades?

Por supuesto, me he encargado de darle una buena orientación, e inclusive he tratado de involucrarlo en el trabajo que hacemos en otras regiones, como Latinoamérica, por ejemplo.

- ¿Le ha preguntado si se siente satisfecho con su trabajo?

No, pero confío en que si hubiese algún problema me lo haría saber, él sabe que yo soy muy fácil de abordar. Además he tratado de darle libertad, para que sienta que confío en él y que no tiene que consultarme todo.

Percepción

Empatía

Como se puede apreciar, la misma situación es percibida de una manera completamente diferente por 2 personas. Ambos tienen buenas intenciones y ven sus propias acciones como las adecuadas, pero si la situación se extendiese en el tiempo, el vendedor podría llegar a pensar que su jefe quiere que él fracase.

Este caso demuestra lo que puede suceder cuando las personas no se conocen bien a sí mismas y no se dan cuenta del tipo de mensaje que le están transmitiendo a su interlocutor.

Las siguientes sugerencias le pueden ayudar a desarrollar su inteligencia emocional en el área del autoconocimiento:

- Aplique las técnicas descritas en la segunda parte de este resumen ejecutivo, especialmente lo que tiene que ver con la observación y la interpretación.
- Destine una hora al día para estar solo y reflexionar sobre su vida, sus fortalezas y debilidades.
- Pida retroalimentación a la gente que conoce: su jefe, sus colegas, familiares y amigos.
- Lleve un registro escrito de aquello que aprende cada día.
- Ponga mucho cuidado a sus reacciones en momentos especiales (conflictos, sorpresas, cambios).
- Trate de describir sus emociones y sentimientos más frecuentes.

- Cuando se sienta de muy buen genio deténgase a pensar cuál es la razón.

El autoconocimiento nos permite entender nuestras limitaciones, pero se requiere también autocontrol para poder enfrentarlas. Conocer nuestras debilidades es un paso importante, pero si no tomamos las acciones correctivas adecuadas nunca obtendremos un beneficio real.

Un caso muy común en el ambiente laboral es el del jefe que pide que siempre se le informe de todo lo que sucede, siempre siendo fieles a la realidad, sin importar lo grave que ésta sea. Sin embargo, cada vez que alguien le da un reporte negativo, estalla, grita y trata mal a quien precisamente siguió sus instrucciones. Conocer nuestras equivocaciones no es suficiente si no hacemos un verdadero esfuerzo por controlarnos y vivir de acuerdo a nuestras intenciones.

El autocontrol lleva el autoconocimiento un paso más adelante, nos permite modificar nuestras acciones equivocadas para cumplir con nuestros verdaderos objetivos.

2. Empatía

“Aquel que sólo conoce su propia versión del caso, conoce muy poco del mismo.” John Stuart Mill

En general las personas nos centramos en nosotros mismos, se puede decir que el ser humano es egoísta por naturaleza. Sin embargo, contar con la capacidad de asumir la posición de los demás representa una ventaja muy importante en el mundo actual.

Al entender el pensamiento de los demás, al detectar sus motivaciones, sus deseos e intereses, obtenemos información muy valiosa que fortalece nuestra posición frente a ellos. Es más, muchas veces al comprender las posiciones de otros, identificamos y corregimos nuestras propias fallas.

El área de servicio al cliente es el ejemplo perfecto para discutir este tema. Los empleados encargados de atender

quejas y reclamos, o de dar soporte a los clientes, deben tener gran empatía, o sea, deben ser muy buenos para asumir la posición de su interlocutor, y la razón es simple y de tipo económico: según el estudio de John Goodman, presentado en su libro *Competitive Advantage*, en promedio el doble de las personas saben de una mala experiencia con una empresa, que de una buena experiencia en la misma empresa. Si los profesionales encargados del área del servicio al cliente no desarrollan empatía, no van a ser capaces de entender las necesidades de sus clientes y su negocio va a morir.

De igual forma, cualquier persona, en su vida diaria, debe tener la capacidad de “ponerse en los zapatos de los demás”. Las siguientes sugerencias pueden ayudarnos a trabajar en este tema:

Sugerencias

5 factores

- Cuando hable con alguien, pregúntese a sí mismo cuales son las emociones que determinan el comportamiento de esa persona.
- Trate de entender el punto de vista de los demás, así no esté de acuerdo con el, y partiendo de la base de que existe la posibilidad de que tenga razón.
- Interprete la comunicación no verbal de los demás e intente descifrar lo que le quieren decir.
- Siempre esté dispuesto a aceptar los argumentos de los demás, y si es del caso, a abandonar su posición.
- Estudie cuidadosamente a las personas que usted considera tienen mucha empatía, aprenda de ellos.
- Antes de pedirle algo a alguien, imagine como se sentirá.
- Expresé sus propios sentimientos abiertamente y estudie las reacciones de los demás.

3. Sociabilidad

Para poder construir relaciones valiosas, vínculos estrechos y genuinos con otras personas, es necesario entenderse a sí mismo (autoconocimiento), saber administrar nuestras reacciones (autocontrol) y es necesario tener la capacidad de asumir la posición de los demás (empatía). Una vez se ha logrado poner en práctica estos 3 componentes de la inteligencia emocional, es posible trabajar en equipo, colaborar y resolver conflictos de una manera saludable.

Los seres humanos somos seres sociales que dependemos los unos de los otros, y esto es aún más relevante en el campo laboral, dado que las organizaciones están compuestas esencialmente de personas. Normalmente se hace énfasis en este tipo de habilidades cuando se trabaja con equipos de ventas, pero la realidad es que son igualmente importantes para todos los profesionales.

Las siguientes sugerencias le pueden ayudar a desarrollar sus habilidades sociales:

- Lleve registros escritos simples de la gente que conoce, incluyendo sus datos de contacto y sus pasatiempos e intereses.
- No deje que pasa demasiado tiempo sin hablar con sus amigos y conocidos.
- Busque calidad, no cantidad en sus vínculos sociales.
- No limite sus relaciones al plano laboral, aproveche cualquier oportunidad para salirse de los temas cotidianos en la empresa y conozca más de las personas.
- Si tiene la oportunidad, charle con personas que no conoce.
- Ofrezca su ayuda a los demás con frecuencia.
- Preste atención a lo que le dicen y recuerde lo que es importante para los demás.
- A pesar de que es educación básica, no está de más recomendar que salude y que sonría al hacerlo.
- Sea auténtico, no finja ser lo que no es para agradar a los demás.

Finalmente, vale la pena mencionar que la sociabilidad es especialmente valiosa en situaciones de conflicto, donde el resultado final puede traer beneficios o perjuicios, dependiendo de las decisiones o acciones que se ejecuten:

INTELIGENCIA EMOCIONAL Y RESOLUCION DE CONFLICTOS

FACTORES	APLICACIÓN	ACCIONES
Autoconocimiento	Es absolutamente necesario ser consciente de sus sentimientos en el momento, evitando siempre un posible secuestro emocional	Pregúntese: ¿Cuál es mi intención? ¿Qué estoy sintiendo y porqué?
Autocontrol	Usted debe controlar sus emociones si éstas amenazan o contradicen sus intenciones	Respire, haga una pausa y pregúntese: ¿Cuál es mi intención?
Escuchar	Siempre se debe prestar atención a lo que nos dice la contraparte, tratado de entender su punto de vista y capturando información importante sobre sus pensamientos	Escuche objetivamente tratando de entender las intenciones de quien habla y no buscando argumentos que le den la razón a usted. Pregúntese:
Empatía	En una situación de conflicto es especialmente importante tener la capacidad de asumir la posición de la contraparte	¿Qué he aprendido que me permita manejar mejor esta situación? ¿Cuáles son las motivaciones de la contraparte?
Vínculos	El respeto, la dignidad y la integridad son esenciales en este tipo de situaciones	Pregúntese: ¿Estoy tratando con respeto a esta persona? ¿Mis palabras construyen o destruyen el vínculo?

Liderazgo

Mensaje

4. Influencia

La capacidad de influenciarnos a nosotros mismos, y de influenciar a otros, es la esencia del liderazgo. Lograr que los demás se inspiren mediante palabras y el ejemplo requiere un alto grado de inteligencia emocional. Las áreas anteriormente descritas juegan un papel sumamente importante en el tema del liderazgo: autoconocimiento y autocontrol, empatía y sociabilidad. Piense en líderes destacados y encontrará que reúnen todas estas características.

¿Cómo podemos desarrollar actitudes que nos ayuden a influenciarnos de manera positiva a nosotros mismos?

Las siguientes sugerencias ayudan a responder esta pregunta:

- Rodéese de gente optimista.
- Hable con gente que despierte su admiración.
- Estudie sus reacciones ante las dificultades.
- Diseñe planes de contingencia para situaciones imaginarias que sean difíciles.
- Pida ayuda a la gente en la cual confía.
- Trabaje en sus fortalezas y aprovéchelas al máximo.
- Establezca objetivos concretos.
- Piense en lo mucho que ha logrado y no en lo que le falta

por lograr.

- Comprométase a aprender cada día algo nuevo.

De igual manera, usted debe pensar en influenciar a quienes le rodean:

- Reflexione sobre su posición en ciertos aspectos y asegúrese que no están sesgadas, que no las ha tomado por su propia conveniencia sino porque de verdad sirven el bien común.
 - Sea honesto al dar retroalimentación.
 - Sea un ejemplo de aprendizaje.
 - Reconozca el progreso propio y el de los demás.
 - Escuche con cuidado a todo el mundo.
 - Respete las opiniones de los demás.
 - Sea incluyente: no descarte las ideas de nadie y busque amplia participación en las decisiones.
 - Hable mucho con las personas, facilite la comunicación.
 - Motive a los demás en sus labores.
 - Hable abiertamente de los problemas.
 - Sea justo.
- Naturalmente, para poder liderar a otros se debe tener mucha seguridad en lo que se hace y mucha confianza en sí mismo.

5. Visión

Imagine que su vida es un cuento donde, naturalmente, usted es el personaje principal y las personas que le son cercanas son los personajes secundarios. Al final del cuento, cuál sería el tema central? ¿Cuál sería el mensaje de tal libro?

Tener una visión significa saber exactamente quién es usted y qué quiere hacer con su vida. Tiene que ver con dejarse guiar por una filosofía personal que le marque un rumbo específico. Al leer los capítulos anteriores de su "cuento", usted encuentra que sus acciones le llevaron a su destino de manera aleatoria o fue usted mismo quien escogió el punto de llegada? Todo lo que se ha discutido a lo largo del presente resumen ejecutivo converge en este punto: mi propia realización como persona al alcanzar aquello que me he propuesto alcanzar para poder ser feliz.



Como se puede apreciar en el diagrama, la visión constituye la base de nuestro proceso, es el fundamento de todo. Sin un propósito nunca nos sentiremos satisfechos con nosotros mismos. Los demás elementos que se han analizado en el presente resumen ejecutivo hacen parte de una pirámide que culmina con el alto desempeño y la confianza en nosotros mismos y en los demás.

Autoevaluación

1. ¿Cuáles fueron las 4 lecciones del ejercicio presentado al inicio del primer capítulo?
2. ¿Qué es el “secuestro emocional”? ¿Puede dar algún ejemplo personal?
3. ¿Cuáles son los 3 componentes de nuestro cerebro que determinan nuestro comportamiento?
4. ¿Cuáles son los 3 elementos que se deben analizar al tratar de definir las emociones?
5. ¿Cuáles son las 5 áreas de la inteligencia emocional?
6. ¿Por qué es importante la observación?
7. ¿Por qué es importante entender lo que son y lo que hacen “las voces”?
8. ¿Qué es empatía?
9. ¿Cuáles son los 4 tipos de personalidad?
10. ¿Cuál es mi visión y porqué es importante?

Lecturas recomendadas

- Chermis, Cary, y Adler, Mitchel.
Inteligencia emocional en las organizaciones,
American Society for Training and Development, 2000.
- Goleman, Daniel.
La inteligencia emocional y el IQ, Bantam Books, 1995.
- e-síntesis
Punto de Enfoque, 2004.
- Weisinger, Hendrie, PhD. La inteligencia emocional en el trabajo,
Josey-Bass, 1997.

Visítenos en nuestra página web:
www.actualidadgerencial.com
y conozca nuestra variedad de productos.



www.datamemoryusa.com

SÍNTESIS
ACTUALIDAD GERENCIAL

www.actualidadgerencial.com
contacto@actualidadgerencial.com