



**Universitat**  
de les Illes Balears

**TRABAJO FIN DE MÁSTER: PROYECTO PSICOSOCIAL DE INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA EL LIDERAZGO EN ORGANIZACIONES.**

Alumno: **Alejandro Mithiaux Cosin**

Tutora: **Dra. Antonia Pades Jiménez**

Centro estudios de postgrado: Máster universitario en Gestión de Recursos Humanos.  
Intervención Psicológica y Pedagógica.

Año académico 2019/2020

## Índice

1. Introducción.....	1-2
2. Justificación.....	2-3
3. Objetivos .....	3-4
4. Metodología.....	4
5. Marco teórico y estado de la cuestión.....	5-15
6. Proyecto educativo.....	16-38
7. Conclusiones.....	39-40
8. Bibliografía.....	41-49

## 1. Introducción

Los cambios económicos, tecnológicos, organizacionales y sociales que sufren la mayoría de países, han obligado también a las organizaciones y empresas a hacer modificaciones en sus políticas organizacionales para prepararse y adaptarse a las nuevas demandas. Una organización se puede considerar una comunidad vida de personas, por lo que las relaciones personales son fundamentales.

El entorno globalizado y multicultural también ha exigido a los integrantes de la organización, una mayor capacidad de adaptabilidad hacia el otro, así como la disposición abierta a la interrelación entre los diferentes miembros. Ello conlleva preparar a las personas dentro de la organización a ampliar sus recursos para establecer procesos comunicativos eficaces a nivel general y para desempeñar su rol. Las personas o trabajadores dentro de estas organizaciones desempeñan un rol, este rol, puede ir desde simplemente ser un “peón” hasta un directivo.

Las organizaciones, al ser tan activas han ido evolucionando, por lo tanto, el desempeño de cada uno de los trabajadores también ha ido evolucionando.

Dentro de las organizaciones debe haber una jerarquía, las personas que manejan un grupo de trabajadores se les puede considerar un líder, el cual debe establecer o mantener relaciones personales con todos los trabajadores a su cargo. Ello conlleva preparar a sus gerentes, mandos intermedios y trabajadores para adaptarse a estas nuevas situaciones no sólo dotándoles de conocimientos técnicos sobre la materia, ni instruyéndoles en la adquisición de destrezas sino también en el adiestramiento de habilidades sociales e inteligencia emocional. En el ámbito laboral, nuestras capacidades emocionales y sociales desempeñan una función indispensable en un contexto cambiante, competitivo y exigente, así como en continua evolución (Goleman, 1998; Lopes, Cotê y Salovey, 2007)

La idea de que los líderes deben mantener relación con los trabajadores a su cargo hace necesario que dispongan de unas habilidades o capacidades como, por ejemplo, atención, claridad, autorregulación emocional, empatía, percepción emocional, etc. Estas capacidades las podemos englobar en lo que se conoce como “Inteligencia emocional”.

Por ese motivo, me parece adecuado presentar una propuesta de formación psicoeducativa en esta línea, para las personas que desarrollan el rol del líder en una organización.

Para desarrollar el plan formativo se ha tomado como modelo “la Inteligencia emocional como habilidad” que establecieron Mayer y Salovey en 1990, el cual la define como una habilidad a prender y como un conjunto de cuatro habilidades, haciendo que al ser una habilidad puede ser entrenable.

## **2. Justificación**

Las personas han estado sujetas a las emociones debido a su propia naturaleza. Cada día vivimos coordinando y realizando sentimientos con nuestras propias ideas, siendo una persona racional, es decir, teniendo la capacidad de pensar en la cual las propias emociones influyen a la hora de la toma de decisiones (Silva, Pino & Guzmán, 2018).

Desde finales del siglo XX y principios del XXI dentro de las organizaciones se han ido introduciendo nuevos factores al capital humano, haciendo referencia que estas mismas personas cumplen un rol dentro de la organización. Desde la perspectiva de la organización los líderes y la misma organización se han tenido que someter a un gran cambio social debido a la necesidad imperiosa de las personas a tener un reconocimiento y un apoyo emocional por parte de las otras personas (Ortega, 2016).

La inteligencia emocional ha sido un tema con una gran variedad de investigaciones en diferentes ámbitos, por ejemplo, en España destaca principalmente en el ámbito de la educación, donde se refleja la influencia en los diferentes agentes educativos focalizándose en la Educación Primaria (Pena y Extremera, 2012). El ámbito de la inteligencia emocional está incluido dentro de la Psicología Positiva, la cual ha tenido un auge y un gran desarrollo centrándose en la propuesta de Mayer y Salovey (1990), este auge se justifica debido a la incorporación de la inteligencia emocional como un complemento al desarrollo del potencial cognitivo, creando así programas, pautas, herramientas, manuales con el fin de desarrollar las capacidades destinadas a procesar la información que nos proporciona las emociones (Gómez, Velasco y Tójar, 2018)

En un primer momento, partimos de la idea de que trabajando la inteligencia emocional y teniendo en cuenta aspectos del liderazgo se pueden mejorar las capacidades en la realización del papel de “líder”. El liderazgo es un proceso para influenciar socialmente con el fin de maximizar las capacidades y esfuerzos de los demás, para conseguir la meta propuesta.

Salovey y Mayer (1990) nos definen el concepto de Inteligencia Emocional de la siguiente manera, “the ability to monitor one's own and others' feelings and emotions, to discriminate among them and to use this information to guide one's thinking and actions” ( p. 189)”.

Otra definición de Mayer, Salovey y Caruso (1999):

“Emotional intelligence refers to an ability to recognize the meanings of emotions and their relationships, and to reason and to reason and problem-solve on the basis of them. Emotional intelligence is involved in the capacity to perceive emotions, assimilate emotional-related feelings, understand the information of those emotions, and manage them” (p. 267)

Otros autores como Aguaded y Pantoja (2015), siguen la misma “idea” de la definición de Inteligencia emocional, mencionan que el modelo de Mayer y Salovey define la Inteligencia Emocional como una habilidad, que permite controlar, detectar, influenciar, gestionar y modificar estas “emociones” Al ser considerada una habilidad se puede entrenar y aprender con el fin de ser capaces de influenciar en los demás del modo en el que se sientan motivados para realizar alguna tarea logrando algún objetivo propuesto (Goena, 2015).

Goleman, en 1995 mencionó que los líderes son los que deben animarnos e inspirarnos, son los que deben inculcarnos sus ideas, su visión y sus estrategias, por lo que se afirma que para ser un buen líder debe tener en cuenta las emociones, dando así mucha importancia a la parte emocional que conlleva el liderazgo, dejando claro que el éxito de un plan estratégico siempre dependerá de cómo se realice, y que el líder no debe fallar en la tarea de conducir las emociones (Goena, 2015).

Peñalver (2009) afirma que las emociones de los grupos y organizaciones sean cuales sean afectan a los resultados que generan, por eso es importante saber cuáles son los estados de ánimo de los trabajadores, consiguiendo así ser más efectivo adelantándose a las adversidades o potenciando a los que estén en máximas condiciones.

### **3. Objetivos**

- Objetivo general

Presentar un programa formativo en inteligencia emocional para el liderazgo.

- Objetivos específicos

Conocer el modelo de Inteligencia Emocional de Mayer y Salovey atendiendo al modelo de habilidad

Analizar la Inteligencia Emocional y su relación con el proceso comunicativo

Analizar la Inteligencia Emocional y su relación con los modelos de liderazgo.

#### **4. Metodología en la búsqueda bibliográfica**

Para la realización de la búsqueda bibliográfica, se utilizaron diversos buscadores como: Dialnet, Psycinfo, Wos, Cindoc, Eric, Pubmed y Google Scholar.

Con la idea de acercarme a qué tipo de palabras clave debía centrarme en buscar hice una primera búsqueda con palabras muy generales para conocer de cerca las temáticas sobre “inteligencia emocional” y “liderazgo”. Después de esta primera búsqueda para una primera visión de la temática hice otra búsqueda más cercana con las palabras clave o Tesouro que había seleccionado “inteligencia emocional”, “liderazgo”, “proyecto”, además de los términos en inglés “emotional intelligence”, “leadership” y “program”.

Con estas palabras clave que seleccioné hice diversas búsquedas uniéndolas con los términos “and” formando conjuntos como “proyecto” and “inteligencia emocional” and “liderazgo”, usando en las mismas búsquedas sin el signo topográfico de las comillas con el fin de buscar primero resultados cercanos a las palabras clave usadas y en segundo momento con las comillas para que los resultados incluyeran exactamente las palabras introducidas.

Con los resultados que obtenía utilizaba los filtros de búsqueda para minimizar mi búsqueda, los tipos de referencias que incluían eran tesis, artículos científicos y libros o manuales. Los idiomas que aceptaba para incluirlos son castellano, catalán e inglés.

Las primeras búsquedas que realicé fueron con restricción de año de publicación como máximo del 2010.

En un primer momento, con la realización de todas las búsquedas obtuve como muestra final 94 artículos, realizando una lectura de los resúmenes y las introducciones pude descartar algunas de ellas debido a que no se acercaban al tipo de muestra que deseaba.

#### **5. Marco teórico**

## 5.1 Definición de inteligencia emocional

Una de las primeras conceptualizaciones del concepto de inteligencia emocional es la que propone Gardner (1993), formula el concepto a través de las inteligencias múltiples, viendo la inteligencia como un conjunto formado por una variedad de tipologías distintas e independientes (Augusto y López, 2011).

Para Gardner la potencialidad de la inteligencia viene de un componente genético que debe ser desarrollado por la educación con el fin de crear “nuevos” conocimientos en la persona, Gardner define ocho campos diferentes de la inteligencia, siendo estos: Lingüística, Lógico-matemática, Espacial, Cinética, Musical, Natural-Ecológica, Intrapersonal e Interpersonal, destacando su relación con la inteligencia Social. Salovey y Mayer introducen su concepto de inteligencia emocional para posteriormente realizar su modelo (Augusto y López, 2011).

Mestre y Fernández (2015) para definir el concepto de inteligencia emocional diferenciaron dos componentes. El primer concepto “inteligencia” se refería a la parte cognitiva de la persona, el segundo sería la “emoción” el cual es una respuesta de los sentimientos a un estímulo externo.

Quintana, Martínez y Tápanes (2012) mencionan que la inteligencia emocional abarca dos categorías, la primera sería la categoría de las aptitudes personales, la cual incluye autoconciencia, autocontrol y motivación.

La segunda categoría, sería la parte de las aptitudes sociales, la cual está formada por empatía y por las habilidades sociales.

Desde hace varios siglos los psicólogos dividen la mente en tres partes diferentes la cognición o pensamiento, el afecto, en esta se incluiría la emoción y finalmente la motivación.

La inteligencia en sí engloba habilidades, donde Wechsler (1958) citado en Mestre y Fernández (2015) la definía como: “algo relacionado no solo con la cognición sino también con la adaptación general.

Como he mencionado anteriormente las emociones pertenecen a una parte de la mente, por lo que podemos afirmar que la definición de “inteligencia emocional” debería de estar relacionada conectando emociones con inteligencia, entonces podemos decir que la inteligencia emocional implica la habilidad de percibir y valorar la emoción, aquella habilidad

para generar sentimientos, para comprender esta emoción y tener el conocimiento emocional y también es la habilidad para controlar las emociones (Mestre y Fernández, 2015).

En la línea de estos autores Mayer y Salovey definieron un modelo de inteligencia emocional que lo llamaron “el modelo de las cuatro ramas de la inteligencia emocional”. En este modelo, siguen la definición de inteligencia emocional anteriormente definida, refiriéndose al reconocimiento, comprensión y control de las emociones tanto personales como ajenas, con el objetivo de resolver problemas.

Esta definición concibe la inteligencia emocional como una habilidad o competencia otorgando a una persona una capacidad para poder aprenderla (Mestre y Fernández, 2015).

## **5.2 Modelo de las cuatro ramas de la inteligencia emocional por Salovey y Mayer (1990)**

Para establecer el concepto de inteligencia emocional, atenderé al modelo de Mayer y Salovey, concretamente denominado modelo de cuatro ramas, un concepto de inteligencia emocional dividido en cuatro habilidades. En 1990 cuando el término de inteligencia emocional fue acuñado por estos dos autores la definieron como “una forma de inteligencia social que involucra la habilidad de detectar las emociones propias y las de los otros para analizarlas y emplearlas como guía de pensamiento y acción” (Brito, 2016), por lo que este modelo considera las habilidades emocionales como elementos fundamentales de la inteligencia las cuales tienen la capacidad de poder desarrollarse. Mayer y Salovey también relacionan la IE con otras inteligencias, por ejemplo, la inteligencia verbal la cual tienen un vínculo a la expresión (Fernández, 2016).

Estos dos autores justifican su modelo en la teoría de que las personas se enfrentarán diariamente a situaciones a las que deben recurrir al uso de habilidades emocionales para adecuarse a la situación, uniendo así las emociones con el razonamiento (Fernández, 2016).

Las cuatro ramas en las que se basa el modelo son:

- 1) La primera rama, “Atención Emocional”, donde se incluye la habilidad para percibir emociones.
- 2) La segunda sería la “Facilitación Emocional”, estaría basada en la habilidad para crear y usar las emociones, además sentir que son necesarias para algunos aspectos cognitivos

- 3) La tercera rama, es la “Comprensión Emocional”, sería la habilidad para comprender la información emocional
- 4) La última habilidad, la “Regulación Emocional”, sería aquella habilidad para aceptar los sentimientos y controlarlos con el fin del crecimiento personal.

Estas cuatro habilidades básicas son el resultado de la conceptualización de este modelo que reclamaba el uso de la inteligencia emocional para percibir, valorar y expresar emociones, para tener la habilidad para conocer y generar sentimientos que ayuden a generar ideas o pensamientos, sirven para comprender y regular las emociones para promover un crecimiento personal (Fernández-Berrocal & Ruiz, 2017).

### **5.3 Modelo de liderazgo transformacional**

En 1985 Bernard Bass publica su libro *Leadership and Performance Beyond Expectation* donde habla de su modelo de liderazgo transformacional, distinguiendo dos tipos de liderazgo: el transaccional y el transformacional.

El liderazgo transaccional es un intercambio entre el líder y sus seguidores. En este tipo de liderazgo se da una relación coste-beneficio donde los trabajadores reciben algo a cambio de su trabajo (Mendoza y Ortiz, 2006).

El liderazgo transformacional podemos decir que tiene una idea contraria al transaccional, estimulando a los trabajadores para conseguir llegar al objetivo organizacional apartando los intereses personales que pueda tener uno. Este tipo de líder motiva a los trabajadores para conseguir el máximo de sus capacidades con el fin de conseguir un bien colectivo, el cambio de preferencias en las necesidades a través de un compromiso creado por la cohesión grupal crea a personas capacitadas para ser líderes (Mendoza y Ortiz, 2006).

Bass en 1990 explica que el líder transformacional es entendido como aquel que produce cambios, “transformaciones”, en los agentes de todo el contexto organizacional, afectando a creencias, valores e incluyendo el rendimiento ejerciendo influencia mediante cuatro tipos de conductas (Evans, 2015):

1. Carisma: esta habilidad está basada en la consecución de la admiración de las personas acercándolos a los ideales que el líder promueve consiguiendo que lo imiten.

2. Motivación: Es aquella habilidad que tiene el líder para poder comunicar visiones importantes para involucrar a los participantes, a través de una visión con ideales distintos que si puedan llegar a motivar a todos.
3. Estimulación intelectual: el líder debe ser capaz de acabar con lo establecido a través de la innovación para generar un cambio positivo.
4. Consideración individualizada: se basa en una preocupación por los trabajadores como personas con el fin de lograr en ellas una estimulación diferenciada en cada una de ellas.

Aunque haya diversas tipologías, Mendoza y Ortiz (2006) mencionan que los líderes tienen características comunes. Bass y Avolio (2004) propusieron un modelo llamado “el modelo de liderazgo de rango completo”, incluyendo en él componentes de los dos liderazgos mencionados anteriormente, el transformacional y el transaccional, formando un líder que busque la satisfacción de las necesidades tanto del grupo como de las personas individuales con el fin mismo de lograr los objetivos de la organización.

Bass y Avolio (2004) en este modelo describieron ocho dimensiones como base del modelo, estos son:

- *Laissez-Faire o dejar hacer*, el líder debe evitar dar órdenes dejando que los individuos tomen sus propias decisiones.
- *Administración pasiva por excepción*, aunque debe dejar que tomen sus propias decisiones, cuando se da un momento de dificultad debe ser el que corrija este error.
- *Administración activa por excepción*, es el líder mismo que pone atención en los problemas mediante control de los individuos.
- *Reconocimiento contingente*, el líder establece objetivos con las recompensas pertinentes, los trabajadores deben llegar a niveles de desempeño esperados.
- *Consideración individual*, se debe tener en cuenta la empatía, el líder debe tener escucha activa y ser un buen comunicador.

- *Estimulación intelectual*, consigue que las otras personas piensen con el fin de que solucionen sus problemas desarrollados por sus características y llevadas a fin por sus habilidades.
- *Motivación e inspiración*, debe ser capaz de motivar a la gente para que las personas lleguen a sus máximas capacidades.
- *Influencia idealizada o carisma*, deben tener un alto nivel de moralidad y conocer que el logro es del conjunto de personas.

Las habilidades de liderazgo transformacional, basadas en estas dimensiones, podrían considerarse entrelazadas con los conceptos de inteligencia emocional. Estas habilidades reflejan un marco de inteligencia emocional para identificar y relacionarse emocionalmente con los demás, reconociendo las necesidades, deseos y sentimientos de individuos subordinados en una organización, o despertar emociones para fomentar cambios y compromisos que se han reflejado en estudios de liderazgo transformacional (Mills, 2009).

Podemos comparar los componentes de liderazgo transformacional con los componentes de la inteligencia emocional de diferentes modelos, donde destacan el modelo de Mayer y Salovey y el modelo de Goleman:

Tabla 1

<b>Essential Elements of Emotional Intelligence Models</b>				
<b>Transformational Components</b>	<b>Bar-On (2006)</b>	<b>Dulewicz and Higgs (2000)</b>	<b>Mayer and Salovey (1997)</b>	<b>Goleman et al. (2002)</b>
Idealized Influence	Intrapersonal	Conscientiousness		Self Management
Inspirational Motivation	General Mood	Motivation	Managing Emotions	Relationship Management
Intellectual Stimulation	Adaptability	Intuitiveness	Facilitating Thought	
Individualized Consideration	Interpersonal	Interpersonal Sensitivity	Perceiving Emotions	Social Awareness
	Stress Management	Emotional resilience	Understanding Emotions	Self Awareness
		Self Awareness		

Recuperado de: A Meta-analysis of the Relationship Between Emotional Intelligence and Effective Leadership, Journal of Curriculum and Instruction, 2009, 3, 22–38.

El rol del liderazgo en la organización es esencial, sirve para conseguir el desarrollo de una cultura de la organización, fortaleciendo la relación entre líder y cultura organizacional, afectando directamente al funcionamiento de la organización. La inteligencia emocional permite desarrollar las capacidades del líder para entender las necesidades de los integrantes de la organización. La relación entre la Inteligencia Emocional y liderazgo es exponencial, cuanto más complejo sea el trabajo, más necesaria es la inteligencia emocional, por eso mismo se deben generar espacios de capacitación para las personas en las organizaciones donde se combine la inteligencia emocional y el liderazgo para que puedan manejar las emociones personales como la de los demás (Rosas, 2017).

Barling, Slater y Kelloway (2000) presentaron varias razones por las cuales este tipo de liderazgo está presente en aquellos líderes que demuestran una inteligencia emocional alta. Los líderes que presentan una gran capacidad de autocontrol son muy respetados por sus “seguidores” demostrando respeto y confianza, por otro lado, también demuestran una gran capacidad para conocer la situación emocional de las personas y así darles inspiración y motivación (Loaiza, Peña, Villacreses, 2018)

#### **5.4 Competencias del liderazgo**

Con el fin de ejercer el papel de líder las personas deben estar dotadas de algunas competencias, competencias que son comunes en aquellas que ejercen el papel de responsable de alguna organización, coincidiendo un gran número de sus características.

Este hecho significa que hay características esenciales para poder realizar el papel de líder (Guil et al, 2018).

Cuando se introduce una persona en una organización es complicado que desde el principio dé lo mejor de sí, y esto es tarea del jefe, líder o supervisor. No es importante que sólo de su talento, sino que, además, tenga una implicación emocional con su rol en la organización. Lo que debe garantizar el líder es que tenga lo necesario para realizar su tarea y que sepa que es lo que tiene que hacer y cómo, además de darle reconocimiento afectivo de cuando lo esté realizando correctamente con el fin de que tenga esa motivación que necesita además del reconocimiento del valor que tiene y que le está dando a la empresa. (Álvarez, 2018).

Como dicen Zenger, Folkman y Edinger (2011) realizaron una evaluación a diferentes empresas del mundo, siendo el resultado de esta evaluación 16 competencias de liderazgo.

Las competencias que destacaron positivamente fueron:

1. Alta perspectiva estratégica.
2. Debe unir a los trabajadores haciendo que se sientan parte de la organización.
3. Deben aportar valor al grupo con sus conocimientos.
4. Debe preocuparse por su continuo autodesarrollo.
5. Debe ser capaz de establecer objetivos alcanzables y claros.
6. Debe propiciar el trabajo en equipo dentro de la organización.
7. Capacidad de resolución de problemas.
8. La comunicación debe de ser uno de sus puntos más fuertes, teniendo una comunicación sincera y poderosa.
9. Guiar en los cambios de los trabajadores.
10. A través de los cambios debe tener la capacidad de innovar.
11. Debe ser capaz de cambiar el sentimiento de los trabajadores hacia una idea de un sentimiento grupal.
12. Debe ser honesto y debe tener integridad como valores fundamentales.
13. La orientación debe ser hacia la obtención de resultados óptimos.
14. Buscará el desarrollo de sus propios compañeros para sacar el máximo de los trabajadores.
15. Capacidad para tener la iniciativa.
16. Capacidad de motivar e inspirar al equipo.

Estos autores quisieron recalcar que no todos los líderes tenían las capacidades más altas en todas estas características, sino que solían destacar en varias de estas competencias siendo esto una característica diferenciadora de los demás, aunque sí que notaron que tenían integradas todas estas competencias (Goena, 2015)

Las habilidades que hacen sobresalir a una persona por encima de los demás se denominan blandas, es lo que te diferencia de los demás compañeros, siguiendo el modelo de Salovey y Mayer (1997) el que concibe la inteligencia emocional como un conjunto de habilidades, destacando la habilidad para percibir las emociones, la habilidad para utilizar las emociones para facilitar el pensamiento y comprender las emociones, además de saber gestionarlas (Aguilar, 2015).

Un líder debe ser emocionalmente competente debido a la naturaleza diversa de las comunidades organizacionales, el líder, el cual no solo debe ser tolerante de las diferencias, es a través de las relaciones interpersonales que debe conseguir que las personas logren sus objetivos, por lo tanto, los líderes deben desarrollar y mantener la excelencia trabajando sus relaciones interpersonales a través de las emociones (Gilio & Dorsey, 2016).

Por otro lado, otros autores basan su discurso en que las competencias de un líder deben tener una tendencia estratégica, dando como generales 14 competencias (Lezama, Cruz & Pico, 2018):

1. Desempeño visionario.
2. Orientación al proceso y usuario
3. Promover confianza y compromiso
4. Capitaliza conocimientos
5. Fomenta creatividad
6. Impulsa la productividad
7. Valora la congruencia
8. Favorece el respeto

9. Capitaliza la diversidad
10. Anticipa los cambios
11. Dirige e integra equipos de trabajo
12. Reconoce la colaboración
13. Opera globalmente
14. Fomenta el capital humano

Si comparamos los dos grupos de competencias que escribieron diferentes autores se puede ver que la tendencia de lo que supone como debería ser un buen líder se basa en el refuerzo positivo que debe dar hacia el equipo de trabajo, apoyado en la comprensión además de fomentar la creatividad, este debe ser flexible aunque no debe olvidar su “rol” de cabeza de la organización y que debe tener también ese carácter marcado para poder guiar o liderar el grupo de trabajo siendo el que tiene la iniciativa.

### **5.5 La inteligencia emocional en la empresa, estado de la cuestión**

Diversos estudios relacionan algunos aspectos de la inteligencia emocional con los resultados en los negocios, David McClelland (2015), afirmó con sus investigaciones que los líderes que poseen competencia de la inteligencia emocional eran mucho más eficaces que sus homólogos sin estas competencias (Goleman, 2018).

Por eso es muy importante como líder tener las competencias de la inteligencia emocional, así mismo destacamos como he mencionado anteriormente el líder transformacional, ya que en su gran mayoría los líderes transformacionales se caracterizan por tener la capacidad de estimular las emociones, en cambio el trabajo dirigido hacia la inteligencia emocional no es algo habitual y es una temática que ha sido muy poco estudiada, donde destaca resaltando la relación entre la mejora del grupo mejorando la inteligencia emocional en el papel de líder (López et al, 2017)

Peñalver (2009) es un autor que ha trabajado la inteligencia emocional en un ámbito similar, aunque realmente se centra en la optimización de los grupos de trabajo, buscando diferentes

modelos para obtener la mejor manera de trabajar las emociones, proponiendo una serie de herramientas para llegar a conocer los sentimientos propios.

La inteligencia emocional se suele trabajar en mayor medida en el ámbito de la educación, en su mayoría a niños o niñas de la educación primaria o incluso adolescentes, como por ejemplo los trabajos de Aguaded y Valencia (2017) y Balsalobre en (2014).

Mestre y Fernández (2015) mencionan que, las “emociones” en muchas de sus diferentes vertientes sí que es un campo muy estudiado, incluyendo la inteligencia emocional, aunque incluso haya proyectos socioeducativos, la mayoría son enfocados a la educación primaria, alejándose del terreno empresarial, por eso este trabajo se centrará en las competencias que podría mejorar un “líder” trabajando la inteligencia emocional.

## **5.6 Relación de inteligencia emocional y liderazgo**

El liderazgo es un proceso de interacción social en el cual los líderes buscan influir sobre sus seguidores, mientras la inteligencia emocional está en el centro de la repercusión de las interacciones sociales dentro de las organizaciones a través de la concepción de la inteligencia emocional como habilidades con el fin de cumplir con las necesidades (Nájera, 2016)

Desde dentro de una organización, el líder puede trabajar la inteligencia emocional con el fin de mejorar diversos aspectos sociales de los trabajadores (Garay, 2010).

Lo primero que debe tener en cuenta un líder es que ha de ser consciente de sus propios sentimientos, además de tener en cuenta los sentimientos de las demás personas, debe ser flexible y mostrar empatía además de tener en cuenta el punto de vista de los demás, debe tener autocontrol y tener dotes sociales para poder manejar correctamente las relaciones sociales (Garay, 2010).

El encargado de cualquier organización debe tener en cuenta que las personas pueden tener impulsos y debe tener la capacidad para regularlos y hacer frente a estos de una manera positiva.

Una de las características más importantes de las personas es que podemos fijarnos objetivos y trazar planes para alcanzarlos, y lo que se debe hacer es adaptar a cada persona unos objetivos para poder realizarse y sentirse bien con uno mismo.

El fin del manejo correcto de la inteligencia emocional es crear una estabilidad más o menos controlada de las emociones en la empresa para poder minimizar los riesgos o factores externos como pueden ser las emociones ajenas (Garay, 2010)

En cuanto a la relación de la inteligencia emocional y el liderazgo, se ha demostrado que, en aspectos como autoconciencia, la habilidad para manejar las emociones, la perspectiva positiva y las habilidades interpersonales son características importantes para hacer que los líderes se sientan seguros, comuniquen entusiasmo y visión, además que transmitan de una manera óptima la información a los subordinados y colaboradores (Haro & García, 2015).

Diversos estudios han demostrado que existe una relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional. Esta afirmación se basa en que esta clase de líderes pueden conseguir altos niveles de rendimiento acudiendo a estas habilidades teniendo mejor respuesta para los cambios, teniendo un mejor desempeño en construir relaciones, confrontar problemas y generar un mejor clima laboral (Haro & García, 2015).

Hay autores como Goleman (1996) que han ideado que la inteligencia emocional es el punto clave para el éxito o fracaso teniendo como requerimiento que el líder cuente con un grado de desarrollo de su inteligencia emocional (Nájera, 2016).

La importancia de que un líder tenga la habilidad para manejar sus emociones es fundamental, tener al mando una persona con esa característica generará que los colaboradores puedan tener un buen desempeño, manejando las relaciones ejerciendo una influencia indirecta y multidireccional (Rosas, 2017).

Como conclusión general de este apartado, podemos decir que la inteligencia emocional es uno de los factores clave para poder desarrollar un buen papel de líder en una organización ya que este debe atender al talento que tiene disponible siendo necesario su desarrollo para volverse más competentes (González, 2016), por eso el factor que hace un líder excelente y efectivo se marcan principalmente en las competencias emocionales (León, 2016).

## **6. Proyecto educativo**

### **6.1 Idea del proyecto**

### **6.1.1 Idea**

La idea del proyecto psicoeducativo contempla la Inteligencia Emocional como recurso de tipo cognitivo y emocional para el líder, confirmando que trabajando la Inteligencia Emocional en el rol del liderazgo estas habilidades dentro de la organización mejorarían disminuyendo los conflictos, mejorando la calidad del trabajo y obteniendo una mayor satisfacción de los trabajadores.

### **6.1.2 Responsables**

El responsable del proyecto será un formador especialista en Gestión emocional y en Dinámicas de grupo

### **6.1.3 Requisitos**

#### **A. Nombre del proyecto**

El proyecto tendrá el nombre de “Inteligencia emocional para el liderazgo efectivo”

#### **B. Descripción del proyecto**

Este proyecto está destinado a desarrollar la Inteligencia Emocional definida por el modelo propuesto por Mayer y Salovey (1990) a una persona que desarrolla el papel de líder en una organización.

#### **C. Dónde se encuentra encuadrado el proyecto**

Se encuadra en un diseño operativo donde utilizaremos como instrumento de gestión un proyecto formativo.

#### **D. Características de la formación**

La formación será presencial y se compondrá de una parte teórica y una parte práctica, en secciones que se realizarán según la planificación, en horas y días concretos junto con las actividades prácticas que se realizarán.

#### **E. Medios para su ejecución**

- Recursos humanos: Se necesitará un formador especialista en Gestión emocional y en dinámica de grupos
- Recursos materiales:
  1. Material de oficina (Bolígrafos, folios y cuadernos).
  2. Sala para realizar la formación.
  3. Equipo de ordenador completo y proyector.

#### **F. Tiempo de ejecución**

La formación está compuesta por un total de 12 horas divididas en 6 sesiones de dos horas.

La idea es realizar las sesiones en diez días laborales consecutivos comenzando un lunes y finalizando el viernes de la semana siguiente.

#### **G. Presupuesto**

El presupuesto debe ser de 1500 euros.

#### **H. Equipo de personas**

El equipo de formación estará compuesto por un formador.

Una persona del departamento de servicios técnicos de la empresa que solicite la formación pondrá a punto el material que se usará.

#### **I. Lugar de desarrollo**

Las sesiones de la formación deberán ser desarrolladas en cualquier sala dentro de la misma organización que esté equipada con el material que previamente se ha mencionado y que sea movable para poder realizar las dinámicas grupales

#### **6. 2. Objetivos:**

- General

Desarrollar y potenciar el uso de la habilidad de “inteligencia emocional” dentro de la conceptualización del modelo de Mayer y Salovey dentro de una organización para mejorar el funcionamiento del rol de líder.

- Específicos

1. Identificar las emociones propias y ajenas.
2. Controlar y expresar las emociones.
3. Adquirir habilidades para la mejora de la comunicación.
4. Aprender a manejar y/o controlar las emociones propias y ajenas.
5. Aprender habilidades para, a través de la gestión y conocimiento de las emociones, poder ser capaces de mejorar la situación en la organización, establecer diálogos para solucionar conflictos y relacionarse con los trabajadores.

### **6.3. Destinatarios/as**

Los destinatarios de este proyecto de formación son los líderes que quieran mejorar su conocimiento y uso de la “inteligencia emocional”

### **6.4. Beneficios**

Los beneficios directos previstos son la mejora del manejo de la inteligencia emocional por parte de los alumnos y a la larga la mejora del rendimiento de los grupos.

### **6.5 Entregables**

Al final de la formación se entregará un informe explicando el nivel de satisfacción de la formación.

### **6.6 Actividades**

Se realizarán cinco grupos de bloques en los cuales se desarrollarán una serie de actividades, el primer bloque es de una temática introductoria a la “inteligencia emocional” de una manera más conceptual para seguir con los siguientes cuatro grupos los cuales estarán basados en el modelo de Mayer y Salovey, estos serán: Atención emocional, facilitación emocional, comprensión y regulación emocionales.

**A. planificación de actividades.**

1. Introducción a la inteligencia emocional
  - Actividades:
    - a. Conociendo el modelo
    - b. Conociendo las emociones
2. Atención emocional
  - a. Analizando historias
3. Facilitación emocional
  - a. Aprendiendo a motivar
4. Comprensión emocional
  - a. En tu posición
5. Regulación emocional
  - a. Qué hacer

**B. Actividades**

**Bloque 1: Introducción a la inteligencia emocional**

<u>Actividad A</u>
<b>1. Título</b>
Conociendo el modelo de Inteligencia Emocional.
<b>2. Justificación y misión</b>
Instruir al líder en conocimientos del modelo de Mayer y Salovey para justificar la importancia de la Inteligencia Emocional y el liderazgo.
<b>3. Destinatarios</b>

Todas las personas que tengan una posición de “líder” en una organización.

#### 4. Objetivos

Formar al líder en contenidos de inteligencia emocional  
Dar a conocer las cuatro “ramas” del modelo de Mayer y Salovey

#### 5. Contenidos

Explicación breve y concisa de la teoría de la inteligencia emocional de “Mayer y Salovey”

#### 6. Metodología

El formador por la metodología de curso impartirá una clase magistral donde expondrá la teoría de Mayer y Salovey

#### 7. Recursos

Los recursos necesarios para impartir esta actividad son: Un ordenador completo, un proyector, una pantalla, material de oficina, una sala habilitada y cualquier dispositivo para que las personas que están recibiendo la formación puedan realizar los cuestionarios.

#### 8. Duración

Esta actividad tendrá una duración de dos horas.

#### 9. Evaluación

**Evaluación de satisfacción:** Se pasará un cuestionario con índices de expectativa, se realizará al final de la sesión.

**Autovaloración de aprendizaje:** Se realizará un cuestionario on-line donde se pregunten cuestiones básicas de los conocimientos impartidos, se realizará al final de la sesión.

### Actividad B: Emociones

#### 1. Título

Conociendo las emociones

#### 2. Justificación y misión

Introducir conocimientos básicos de emociones.

### 3. Destinatarios

Todas las personas que tengan una posición de "líder" en una organización.

### 4. Objetivos

- Identificar las emociones y describir las competencias emocionales.

### 5. Contenidos

- Definición de emoción.
- Enumeración de emociones y clasificación.
- Competencias emocionales para el liderazgo.

### 6. Metodología

El formador impartirá a través de la metodología de un curso una clase magistral un PowerPoint.

### 7. Recursos

Los recursos necesarios para impartir esta actividad son: Un ordenador completo, un proyector, una pantalla, material de oficina, una sala habilitada y cualquier dispositivo para que las personas que están recibiendo la formación puedan realizar los cuestionarios.

### 8. Duración

Esta actividad tendrá una duración de dos horas y se realizará una sola sesión.

### 9. Evaluación

**Evaluación de satisfacción:** Se pasará un cuestionario con índices de expectativa, se realizará al final de la sesión. **Autovaloración de aprendizaje:** Se realizará un cuestionario on-line donde se pregunten cuestiones básicas de los conocimientos impartidos, se realizará al final de la sesión.

## Bloque 2: Atención emocional

## Actividad A: Análisis situacional

### **1. Título**

Analizando situaciones sociales y laborales.

### **2. Justificación y misión**

El formador facilitará unas situaciones en las que se dará alguna problemática y los alumnos deberán analizar las situaciones que sentimientos perciben en la situación, si es una reacción positiva o negativa y si se diese el caso de que se encuentran en la situación que habrían hecho ellos.

### **3. Destinatarios**

Todas las personas que tengan una posición de "líder" en una organización.

### **4. Objetivos**

- Capacitar para analizar situaciones
- Identificar emociones en las situaciones sociales descritas
- Desarrollar escucha asertiva y activa
- Aprender a respetar los turnos de palabra

### **5. Contenidos**

- Expresión de sentimientos
- Habilidades sociales como, por ejemplo: habilidades de comunicación, respeto por las opiniones de las demás y respeto hacia otras personas para dejarlas hablar.

### **6. Metodología**

Primero se dará una clase magistral explicando cómo va a ser la actividad y se procederá a enseñar un video con las situaciones a analizar, los alumnos en una hoja u ordenador apuntarán todo lo que crean necesario a comentar de cada situación y finalmente se hará un debate por turnos de cada situación.

### **7. Recursos**

Los recursos necesarios para impartir esta actividad son: Un ordenador completo, un proyector, una pantalla, material de oficina, una sala habilitada y cualquier dispositivo para que las personas que están recibiendo la formación puedan realizar los cuestionarios.

## 8. Duración

Esta actividad tendrá una duración de dos horas y se realizará una sola sesión.

## 9. Evaluación

**Evaluación de satisfacción:** Se pasará un cuestionario con índices de expectativa, se realizará al final de la sesión.

**Autovaloración de aprendizaje:** Se realizará un cuestionario on-line donde se pregunten cuestiones básicas de los conocimientos impartidos, se realizará al final de la sesión.

### Bloque 3: Facilitación emocional

#### Actividad A Motivación

##### 1. Título

Aprendiendo a motivar al equipo

##### 2. Justificación y misión

Una parte importante de la calidad del trabajo de las personas es la motivación, por lo que puedo decir que mantener motivado al grupo es esencial para poder llegar a los objetivos propuestos en el grupo. La idea de esta actividad es enseñar al "líder" a mantener motivado al grupo.

##### 3. Destinatarios

Todas las personas que tengan una posición de "líder" en una organización.

##### 4. Objetivos

- Aprender a motivar a las personas
- Aprender a mantener la motivación en el grupo

##### 5. Contenidos

- Aspectos que influyan en la motivación del grupo (Incentivos, dinámicas grupales)
- Manejar estos aspectos para que les sirva para motivar

## 6. Metodología

A través de la metodología de curso se impartirá primero una clase magistral donde se explicarán factores o aspectos que aumentan positivamente la motivación, además se explicará cómo podrían implementarse.

La segunda parte de la sesión se realizará una dinámica por parejas donde uno hará el rol del líder y el segundo se le asignará una personalidad y unas expectativas que desea, el líder deberá negociar o usar los conocimientos aprendidos para manejar la situación.

## 7. Recursos

Los recursos necesarios para impartir esta actividad son: Un ordenador completo, un proyector, una pantalla, material de oficina, una sala habilitada y cualquier dispositivo para que las personas que están recibiendo la formación puedan realizar los cuestionarios.

## 8. Duración

Esta actividad tendrá una duración de dos horas y se realizará una sola sesión.

## 9. Evaluación

**Evaluación de satisfacción:** Se pasará un cuestionario con índices de expectativa.

**Autovaloración de aprendizaje:** Se realizará un cuestionario on-line donde se pregunten cuestiones básicas de los conocimientos impartidos.

### Bloque 4: Comprensión emocional

#### Actividad A: Trabajo sobre la empatía

##### 1. Título

Trabajando la empatía

##### 2. Justificación y misión

Una de las características que se han detectado consideradas como importantes en el papel del líder es la empatía.

##### 3. Destinatarios

Todas las personas que tengan una posición de "líder" en una organización.

<b>4. Objetivos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprender a las personas en una situación</li> <li>- Entender que las situaciones no son vistas para todos iguales</li> <li>- Mejorar la escucha activa</li> </ul>
<b>5. Contenidos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consejos para trabajar la empatía</li> </ul>
<b>6. Metodología</b>
<p>Mediante la metodología de curso se impartirá una clase magistral donde se expondrán aspectos importantes para mejorar la empatía. Habrá una segunda parte de la sesión que será una dinámica por parejas donde se les dará una situación a los dos y deben a través de la representación intentar ponerse en el papel de la persona y comprender cómo se siente y porqué.</p>
<b>7. Recursos</b>
<p>Los recursos necesarios para impartir esta actividad son: Un ordenador completo, un proyector, una pantalla, material de oficina, una sala habilitada y cualquier dispositivo para que las personas que están recibiendo la formación puedan realizar los cuestionarios.</p>
<b>8. Duración</b>
<p>Esta actividad tendrá una duración de dos horas y se realizará una sola sesión.</p>
<b>9. Evaluación</b>
<p><b>Evaluación de satisfacción:</b> Se pasará un cuestionario con índices de expectativa, se realizará al final de la sesión.</p> <p><b>Autovaloración de aprendizaje:</b> Se realizará un cuestionario on-line donde se pregunten cuestiones básicas de los conocimientos impartidos, se realizará al final de la sesión.</p>

## Bloque 5: Regulación emocional

## Actividad A: Resolución de conflictos

### **1. Título**

Conflictos y manejo

### **2. Justificación y misión**

Es imposible que dentro de un grupo no haya conflictos, por eso es importante que un líder sepa cómo controlarlos y manejarlos.

### **3. Destinatarios**

Todas las personas que tengan una posición de "líder" en una organización.

### **4. Objetivos**

- Aprender a conocer la naturaleza de un conflicto
- Aprender técnicas o métodos para resolver un conflicto

### **5. Contenidos**

- Tipos de conflicto
- Técnicas de resolución de conflicto: La negociación

### **6. Metodología**

Mediante la metodología de cursos se impartirá una clase magistral explicando las técnicas y metodologías de resolución de conflicto. Se realizará una segunda parte a través de una dinámica donde los alumnos se pondrán por parejas y se les dará una situación que tendrán que simular, un tercer alumno debe explicar la naturaleza del conflicto y que debe hacer de mediador entre estos para poder llegar a un acuerdo para acabar con su conflicto.

### **7. Recursos**

Los recursos necesarios para impartir esta actividad son: Un ordenador completo, un proyector, una pantalla, material de oficina, una sala habilitada y cualquier dispositivo para que las personas que están recibiendo la formación puedan realizar los cuestionarios.

### **8. Duración**

Esta actividad tendrá una duración de dos horas y se realizará una sola sesión.

## 9. Evaluación

**Evaluación de satisfacción:** Se pasará un cuestionario con índices de expectativa, se realizará al final de la sesión.

**Autovaloración de aprendizaje:** Se realizará un cuestionario on-line donde se pregunten cuestiones básicas de los conocimientos impartidos, se realizará al final de la sesión.

### C. Plan de trabajo.

Proyecto:		Líder en inteligencia emocional	Diseñado por:			GRUPO RRHH	Fecha	
Fase	Actividades	Métodos y Herramientas	Plazos			Responsable	Indicador de cumplimiento	Seguimiento
			D	H	F			
1	Conociendo el modelo de inteligencia emocional	El formador por la metodología de curso impartirá una clase magistral donde expondrá la teoría de Mayer y Salovey	1	2		Consultoría	Se observará a través del cuestionario final.	Se realizará un test inicial al principio de la formación para saber la situación en la que se encuentran.
1	Conociendo las emociones	El formador impartirá a través de la metodología de un curso una clase magistral un PowerPoint.	1	2		Consultoría	Se observará a través del cuestionario final.	Se realizará un test inicial al principio de la formación para saber la situación en la que se encuentran.
2	Analizando situaciones sociales y laborales	Primero se dará una clase magistral explicando cómo va a ser la actividad y se procederá a enseñar un video con las situaciones a analizar, los alumnos en una hoja u ordenador apuntarán todo lo que crean necesario a comentar de cada situación y finalmente se hará un debate por turnos de cada situación.	1	2		Consultoría	Se observará a través del cuestionario final.	Se realizará un test inicial al principio de la formación para saber la situación en la que se encuentran.
3	Aprendiendo a motivar al equipo	A través de la metodología de curso se impartirá primero una clase magistral	1	2		Consultoría	Se observará a través del cuestionario final.	Se realizará un test inicial al principio de

		<p>donde se explicarán factores o aspectos que aumentan positivamente la motivación, además se explicará cómo podrían implementarse.</p> <p>La segunda parte de la sesión se realizará una dinámica por parejas donde uno hará el rol del líder y el segundo se le asignará una personalidad y unas expectativas que desea, el líder deberá negociar o usar los conocimientos aprendidos para manejar la situación.</p>						la formación para saber la situación en la que se encuentran.
<b>4</b>	Trabajando la empatía	<p>Mediante la metodología de curso se impartirá una clase magistral donde se expondrán aspectos importantes para mejorar la empatía. Habrá una segunda parte de la sesión que será una dinámica por parejas donde se les dará una situación a los dos y deben a través de la representación intentar ponerse en el papel de la persona y comprender cómo se siente y porqué.</p>	1	3		Consultoría	Se observará a través del cuestionario final.	Se realizará un test inicial al principio de la formación para saber la situación en la que se encuentran.
<b>5</b>	Conflictos y manejo	<p>Mediante la metodología de cursos se impartirá una clase magistral explicando las técnicas y metodologías de resolución de conflicto. Se realizará una segunda parte a través de una dinámica donde los alumnos se pondrán por parejas y se les dará una situación que tendrán que simular, un tercer alumno debe explicar qué naturaleza tiene el conflicto y además, debe de hacer de mediador entre estos para</p>	1	3		Consultoría	Se observará a través del cuestionario final.	Se realizará un test inicial al principio de la formación para saber la situación en la que se encuentran.

		poder llegar a un acuerdo para acabar con su conflicto.							
--	--	---------------------------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--

## D. Diagrama de Gantt

Actividades	Duración	Sema na 1	Lune s	Marte s	Mierc oles	Jueve s	Vier nes	Sáb ado	Do min go	Sem ana 2	Lun es	Mart es	Mier cole s	Jue ves	Vier nes
Bloque 1: Introducción a las emociones.															
Conociendo el modelo.	2 horas.														
Conociendo las emociones.	2 horas.														
Bloque 2: Atención emocional.															
Analizando historias.	2 horas.														
Bloque 3: Facilitación emocional.															
Aprendiendo a motivar.	2 horas.														
Bloque 4: Comprensión emocional.															
En tu posición.	2 horas.														
Bloque 5: Regulación emocional.															
Qué hacer.	2 horas.														

- La marca de color amarillo indica el inicio de la actividad.

## 6. 7. Recursos humanos y materiales

Recursos humanos:

- Una persona se encargará de realizar la formación.
- Una persona de la empresa que solicite en cuestión, preferiblemente del departamento de RRHH se encargará de que el aula esté adecuada correctamente.

- Una persona del departamento de servicios técnicos de la empresa que solicite la formación pondrá a punto el material que se usará.

Requisitos mínimos de los formadores:

- Ser especialista en Gestión emocional
- Dominar dinámicas grupales
- Tener conocimientos del área organizacional
- Tener mínimo un año de experiencia dando este tipo de formaciones

Recursos materiales:

- Aula.
- Material de oficina.
  1. Bolígrafo, 50 unidades.
  2. Hojas DinA4, un pack de 50 hojas.
  3. Cuaderno, 10 unidades.
- Un equipo completo de ordenador.
- Suministros como electricidad e internet.

## 6. 8. Presupuesto

Destino	Observaciones	Gasto
Formación: Bloque 1	4 horas por 50 euros/H	200
Formación: Bloque 2	2 horas por 50 euros/H	100
Formación: Bloque 3	2 horas por 50 euros/H	100
Formación: Bloque 4	2 horas por 50 euros/H	100
Formación: Bloque 5	2 horas por 50 euros/H	100
Cuadernos	2 euros por unidad por 10 unidades	20
Bolígrafos	0,5 euros unidad por 50 unidades	25
Folios	Paquete 500	2,68

	hojas 2,68 euros	
Total		647,68 euros

### 6.9. Gestión de riesgos.

PROYECTO: Líder en formación			ELABORADO POR:			Formador	FECHA:		
RIESGO	IMPACTO			PROBABILIDAD			I X P	TRATAMIENTO	CONTROL DEL RIESGO
	1	2	3	1	2	3			
<b>Logísticos</b>		x			x		<b>2*2=4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Material defectuoso: Se contactará previamente con el personal de mantenimiento para que deje en estado óptimo el material.</li> <li>- Fallo de suministros de los recursos externos (Internet y electricidad): Se tendrán a disposición un ordenador portátil y todo el material para la presentación en un formato que no necesite ninguno de esos recursos.</li> </ul>	Se realizan revisiones periódicas de los materiales, suministros y demás logísticos que ayuden a minimizar.
<b>Físicos</b>		x			x		<b>2*2=4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Daño físico por malas posturas: Realizar descanso a la mitad de la sesión, saliendo del aula</li> <li>- Temperatura: Se asignará alguna persona de la empresa para que regule la temperatura de la sala de conferencias</li> <li>- Iluminación: Se asegurará de usar luz natural y también que el nivel de iluminación sea el correcto para evitar daños en a la vista.</li> </ul>	Se realizarán descansos de 10 min, donde se desarrollarán una serie de ejercicios de estiramiento. Se revisarán periódicamente los controles de los termostatos y luz de los lugares donde se realizarán las capacitaciones.
<b>Laborales</b>	x			x			<b>1*1=1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducción de eficacia: Se regulará el horario de trabajo para que el trabajador tenga el tiempo suficiente de descanso entre formación y tareas laborales para que se encuentre de manera óptima</li> </ul>	Se ajustarán los tiempos a los horarios laborales.
		x			x		<b>1*2=2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca aceptación de la capacitación: se sensibilizó a los participantes de lo necesario de la capacitación, y de los beneficios que traerá a nivel personal y profesional.</li> </ul>	

<b>Situacionales</b>	<b>x</b>			<b>x</b>			<b>1*1=1</b>	- Ocupación de urgencia del aula: Se dispondrá de un aula suplementaria adecuada para la realización de la formación.	Se programaran con tiempo las formaciones.	

### A. Identificación de riesgos

Riesgos logísticos: Se incluye cualquier fallo que pueda tener alguna de las herramientas que se vayan a usar para realizar la formación, como las pantallas, ordenadores, la conexión a internet.

Riesgos físicos: Se incluye todo lo que pueda afectar al malestar físico de una persona por el factor ambiental, por ejemplo, la temperatura, la iluminación.

Riesgos laborales: Incluye todos los factores que pueden hacer reducir la efectividad del trabajo durante la formación

Riesgos situacionales: Incluye los riesgos que puedan afectar al lugar de la realización de la formación, por ejemplo, una reunión urgente en el aula que se vaya a realizar la formación.

### B. Evaluación de riesgos

La evaluación de riesgos se hará mediante la siguiente tabla:

<b>Riesgo</b>	<b>Impacto</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>IxP</b>
RL. Material defectuoso	Bajo	Media	BM
RL. Fallo suministros	Alto	Baja	<b>AB</b>
RF. Daño físico	Medio	Media	<b>MM</b>
RF. Temperatura	Bajo	Media	BM
RF. Iluminación	Bajo	Baja	BB

RI. Reducción eficiencia	Alto	Alta	AA
RS. Ocupación aula	Medio	Baja	MB

\*La probabilidad la evaluaremos como Baja(B), Media(M) o Alta(A).

\*El impacto lo evaluaremos como Baja(B), Media(M) o Alta(A).

\*Riesgos logísticos (RL).

\*Riesgos físicos (RF).

\*Riesgos laborales (RI).

\*Riesgos situacionales (RS).

### C. Tratamientos de riesgos

#### - Riesgos logísticos:

1. Material defectuoso: Se contactará previamente con el personal de mantenimiento para que deje en estado óptimo el material.

2. Fallo de suministros de los recursos externos (Internet y electricidad): Se tendrán a disposición un ordenador portátil y todo el material para la presentación en un formato que no necesite ninguno de esos recursos.

#### - Riesgos físicos:

1. Daño físico por malas posturas: Realizar descanso a la mitad de la sesión, saliendo del aula.

2. Temperatura: Se asignará alguna persona de la empresa para que regule la temperatura de la sala de conferencias.

3. Iluminación: Se asegurará de usar luz natural y también que el nivel de iluminación sea el correcto para evitar daños en la vista.

#### - Riesgos laborales:

1. Reducción de eficacia: Se regulará el horario de trabajo para que el trabajador tenga el tiempo suficiente de descanso entre formación y tareas laborales para que se encuentre de manera óptima.

2. Poca aceptación de la capacitación: se sensibilizó a los participantes de lo necesario de la capacitación, y de los beneficios que traerá a nivel personal y profesional.

3. Falta de motivación: se les indicará un pequeño incentivo tipo cena o comida por la participación.

- Riegos situacionales:

1. Ocupación de urgencia del aula: Se dispondrá de un aula suplementaria adecuada para la realización de la formación

## **6. 10. Plan de seguimiento de control-diseño**

### **A. Gestión de cambios**

El proyecto es susceptible de producirse incidencias lo que podría propiciar es que se dieran cambios en el mismo, después de un análisis, estos cambios podrían ser:

- Cambios en la formación:

1. Modificar la información de la formación: Se puede dar el caso que el formador vea la necesidad de modificar algún aspecto teórico o práctico de la formación.

- Cambios en la programación:

1. Retraso del inicio de alguna sesión

2. El retraso coincide con alguna otra actividad programada por parte de la empresa.

### **B. Comunicación interna**

Para asegurarme de que haya una buena comunicación interna por cualquier motivo de la formación, teniendo en cuenta únicamente a los alumnos con el formador, se facilitará un correo electrónico para preguntar dudas además de la creación de un grupo en la aplicación de "WhatsApp".

### **C. Seguimiento del proceso**

Para saber si el proceso del proyecto está siguiendo su curso natural el formador concertará una reunión con el responsable de los recursos humanos para saber si se están cumpliendo los objetivos previstos de la formación, en caso contrario de que no se estén cumpliendo se planificará un plan de mejora.

### **D. Seguimiento del proyecto**

Se realizará un conjunto de acciones para la comprobación de la correcta ejecución de las actividades del proyecto establecidas.

- Reunión con el encargado de recursos humanos.
- Escuchar cuáles de las actividades propuestas han sido más fáciles de realizar y cuáles no.
- Cumplimiento si se está respetando el plan de acciones del calendario que se ha establecido.
- Escuchar de los alumnos con el "Feedback" diario que es lo que les gustaría cambiar de la formación.

### **E. Seguimiento de la implantación de resultados**

Una vez implantado el plan estratégico en los cuales se hayan incluido los objetivos y las decisiones adoptadas anteriormente, los medios que deben emplearse y el camino que deben seguir para así poder llegar con éxito a las estrategias propuestas.

### **F. Estado del proyecto**

Para realizar el seguimiento del proyecto el encargado de la formación usará las siguientes tablas:

ESTADO DEL CRONOGRAMA			
Adelantado	A tiempo	No actualizado	Atrasado

DIAS DEL PROYECTO	
Duración total del proyecto	Días laborables transcurridos
RIESGOS	
Números de riesgos actuales	Exposición al riesgo mayor
PROBLEMAS	
Número de problemas actuales	Número de problemas reporte anterior
RESUMEN DEL ESTADO DEL PROYECTO:	

### 6.11. Comunicación

EMISOR	COMUNICADO	RECEPTOR	VÍA DE COMUNICACIÓN	FECHA	RESULTADOS ESPERADOS
Formador	Solicitud de presupuestos del plan de formaciones.	RRHH	Telefónica		Obtención de presupuesto de formación.
Formador	Solicitud de CV formadores	RRHH	Correo		Obtención de información de los CV de los formadores asignados.
Formador	Contenidos de formación de las actividades, para la planeación de los temas.	RRHH/Alumnos	Correo		Obtención de planeación de las formaciones.
Formador	Tiempos de ejecución: se comunican los tiempos esperados de la ejecución de la formación	RRHH	Correo		Comunicar los tiempos para que la consultora realice la planificación de las formaciones ajustadas a los tiempos.

<b>Formador</b>	Seguimiento de formación	<b>Consultoría</b>	Correo		Obtención de información sobre la formación impartida por los formadores.
<b>Formador</b>	Evaluación de tiempos para el control del cumplimiento de estos.	<b>Consultoría</b>	Correo		Obtención de información sobre cumplimiento de los tiempos.
<b>Formador</b>	Evaluación de contenidos, seguimiento de los mismo y desarrollo final.	<b>Consultoría</b>	Correo		Obtención de las evaluaciones de los contenidos impartidos por los formadores.
<b>Formador</b>	Comunicado de sesiones de formación a la dirección	<b>Director</b>	Reunión/Correo		Informar
<b>Formador</b>	Comunicado de tiempos de sesiones.	<b>Director</b>	Correo		Informar
<b>Formador</b>	Comunicación de programación de las sesiones formativas y horarios de trabajo.	<b>Director</b>	Correo		Compartir información
<b>Formador</b>	Envío planes de evaluación	<b>Formador</b>	Correo		Suministrar los planes de evaluación a los formadores.
<b>Formador</b>	Envío Planes de formación	<b>Formador</b>	Correo		Suministrar los planes de formación a los formadores.
<b>Formador</b>	Envío tiempos de ejecución	<b>Formador</b>	Correo		Suministrar los tiempos de ejecución de la formación a los formadores.
<b>Formador</b>	Seguimiento formación	<b>Formador</b>	Mail		Obtención de información sobre el cumplimiento de los temas y tiempos empleados.
<b>Formador</b>	Encuesta de satisfacción	<b>Formador</b>	Mail		Envío de las encuestas de satisfacción y otros métodos de evaluación de la formación.
<b>Formador</b>	Presupuesto	<b>RRHH</b>	Mail		Obtención de presupuesto de la formación.
<b>Formador</b>	CV Formadores	<b>RRHH</b>	Mail		Obtención de información sobre los formadores y cumplimiento de requisitos.
<b>RRHH</b>	Aceptación de tiempos	<b>Formador</b>	Mail		Obtención de información
<b>Formador</b>	Desarrollo de clases	<b>RRHH</b>	Mail		Obtención de información

<b>Formador</b>	Encuestas de satisfacción	<b>RRHH</b>	Mail		Obtención de información
<b>Formador</b>	Resultados formativos	<b>RRHH</b>	Mail		Obtener información sobre los cumplimientos de formación he impacto de la formación.
<b>Formador</b>	Informes de formaciones	<b>RRHH</b>	Mail		Obtención de información general de todas las formaciones hechas.
<b>Formador</b>	Evaluación de formación	<b>RRHH</b>	Mail		Obtención de información

## 6.12. Evaluación

### Cualitativa:

La evaluación cualitativa se realizará a través de los cuestionarios que se realizan después de cada actividad.

### Temporal:

La evaluación temporal se realizará mediante el seguimiento con el cronograma previsto y si se han dado desviaciones o no.

### Económica:

Al finalizar el proyecto se hará un informe con el programa Excel calculando todos los gastos. Se realizará el informe para saber si se ha cumplido o no con el presupuesto acordado.

### Impacto:

Para poder medir el impacto se realizarán tres evaluaciones de los siguientes parámetros de Inteligencia Emocional:

- Satisfacción laboral.
- Productividad.
- Nivel de estrés.
- Motivación.

Estas evaluaciones se realizarán en primer lugar antes de la realización de la formación, justo al acabar la formación, en este caso también se realizará un test después de acabar las sesiones, y finalmente, la última evaluación se realizará tres meses después de la formación.

La evaluación previa y la que se realizará al acabar la formación será a través de cuestionarios y será de un carácter de percepción propia del evaluado.

La evaluación que se realizará tres meses después se realizará un test a los alumnos y además se comprobará a través de un test para los trabajadores y de una revisión de un informe que proporcionará la organización de resultados.

## **7. Conclusiones**

Después de realizar la búsqueda de la bibliografía, la lectura de esta y la elaboración del proyecto formativo, puedo afirmar varias ideas sobre el desarrollo de la Inteligencia emocional.

Como primera conclusión, la idea es que en una organización o empresa hay un ambiente frío, hostil y que lo único importante es sacar los mejores resultados y beneficios.

Esta idea es falsa, en las organizaciones saben que su herramienta más importante son las personas, por eso sus trabajadores deben estar contentos, ya que saben que esto afecta a su rendimiento.

Leyendo las publicaciones, nos damos cuenta de que las formas de mantener a los trabajadores contentos han ido cambiando, ahora se da mucha importancia a las emociones y al estado de ánimo de estos, por eso la Inteligencia emocional ha conseguido tener una gran importancia en los últimos años.

La segunda conclusión que obtuve es uno de los motivos por los cuales las organizaciones han querido centrarse en mejorar aspectos más “humanos” de los trabajadores, como por ejemplo la Inteligencia Emocional.

La Inteligencia Emocional puede ayudar en muchos aspectos, tanto de una forma individual como en los grupos.

Desde un punto de vista individual, al trabajador, le ayuda llevando mejor el estrés, evitando el “burnout”, etc.

Por otro lado, desde un punto de vista colectivo, en una organización es importante el trabajo en grupo, por lo que, si el ambiente en el grupo no es bueno, el rendimiento bajará.

La Inteligencia Emocional ayuda en aspectos importantes del trabajo en grupo como la empatía, la comunicación, ayuda a mejorar las relaciones sociales, en definitiva, mejora el ambiente laboral reflejándose así en los resultados.

Como conclusión general que obtuve, sería el porqué del planteamiento de dedicar mi proyecto de Inteligencia Emocional al perfil del líder.

Obviamente lo ideal sería que todos los trabajadores de una organización pudieran recibir esta formación, el problema surge en las grandes organizaciones que tienen un número muy grande de trabajadores.

Por ese motivo, los líderes o las personas que están a cargo de grupos son el perfil idóneo para este tipo de formación, ya que deben lidiar con las emociones de sus “subordinados” y con las suyas, teniendo así un impacto directo en todos los trabajadores.

Por ese motivo, desde el punto de vista de la organización, la formación se debe enfocar al perfil del líder, ya que sería una mejora que tendría un efecto más rápido y el costo no sería tan grande.

## **8. Bibliografía**

- Aguaded, María y Valencia, Jennifer. (2017). "Estrategias para potenciar la inteligencia emocional en educar infantil: aplicación del modelo de Mayer y Salovey." *Tendencias Pedagógicas*. 30. PP. 175-190  
<https://revistas.uam.es/tendenciaspedagogicas/article/view/8128>
  
- Aguaded, María, y Pantoja, María. (2015) "Innovar desde un proyecto educativo de inteligencia emocional en primaria e infantil." *Tendencias Pedagógicas*. 26. : 69-88.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5247178>
  
- Aguilar Gamboa, L. M. (2015). La inteligencia emocional: un camino al éxito laboral en la alta gerencia. Universidad Militar de Nueva Granada. Bogotá.  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13786/LAURA%20AGUILAR-TRABAJO%20DE%20GRADO-UMNG.pdf;jsessionid=3345219AACF31C41051F64E754C4E5E1?sequence=2>
  
- Alvarez, T. (2012). Gestión de la Inteligencia Emocional en el nivel directivo de la Universidad. T. Álvarez, *Gestión de la Inteligencia Emocional en el Nivel Directivo de la Universidad*, 71-85.  
<https://revistas.uladech.edu.pe/index.php/increscendo/article/view/97>
  
- Argabright, K. J., King, J., Cochran, G. R., & Chen, C. Y. T. (2013). Leadership Institute: Building leadership capacity through emotional intelligence. *Journal of Extension*, 51(2). 1-6.  
<https://www.learntechlib.org/p/157119/>
  
- Augusto-Landa, J. M., López-Zafra, E., & Pulido-Martos, M. (2011). Inteligencia emocional percibida y estrategias de afrontamiento al estrés en profesores de enseñanza primaria: propuesta de un modelo explicativo con ecuaciones estructurales (SEM). *Revista de psicología social*, 26(3), 413-425.  
[https://www.researchgate.net/publication/233693489\\_Inteligencia\\_Emocional\\_Percibida\\_y\\_estrategias\\_de\\_afrontamiento\\_al\\_estres\\_en\\_profesores\\_de\\_en](https://www.researchgate.net/publication/233693489_Inteligencia_Emocional_Percibida_y_estrategias_de_afrontamiento_al_estres_en_profesores_de_en)

[senanza primaria propuesta de un modelo explicativo con ecuaciones e estructurales SEM Perceived emotional int](#)

- Balsalobre, Ana. (2014) "Propuesta para mejorar la inteligencia emocional en cuarto de primaria." MA tesis. Universidad de Murcia: <https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/2535/balsalobre.gomez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E.K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 157-161. DOI: 10.1108/01437730010325040
- Berrocal, P. F., & Pacheco, N. E. (2009). La inteligencia emocional y el estudio de la felicidad. *Revista interuniversitaria de formación del profesorado*, (66), 85-108.
- Brito, J. G. (2016). Inteligencia emocional y liderazgo. *INNOVA Research Journal*, 16-21.
- Cavero, S., López, V., & Marín, A. (2017). Desempeño Directivo e Inteligencia Emocional (Managers' Performance and Emotional Intelligence). [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3036862](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3036862)
- De Haro García, J. M., & García-Izquierdo, M. (2015). Inteligencia emocional y liderazgo transformacional en una muestra de directivos Españoles: Un estudio exploratorio. *Ansiedad y estrés*, 21(1), pp 71-80.
- De León, E. (2013). "Inteligencia emocional y su incidencia dentro del desempeño laboral" (Estudio realizado con docentes del nivel medio del municipio de San Martín Sacatepéquez). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/22/De-Leon-Eugenia.pdf>

- Evans, Elisabeth (2015). "Interacción entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo en directivos de instituciones educativas." MA tesis. Universidad de Valencia, Valencia.  
<https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do?idFichero=UTqXZMxp8Ms%3DE>
  
- Fernández-Berrocal, P., & Aranda, D. R. (2017). La inteligencia emocional en la educación. *Electronic Journal of Research in Education Psychology*, 6(15), 421-436.
  
- Fernández Carrascoso, M. E. (2016). *Eficacia del programa educativo PIEI y su relación con la inteligencia emocional autoinformada y la autopercepción de competencias emocionales adquiridas, en estudiantes universitarios* (Doctoral dissertation, Universidad Complutense de Madrid).: <http://eprints.ucm.es/37740/1/T37234.pdf>
  
- Gallardo Colan, C. L. (2018). Inteligencia emocional y el liderazgo transformacional en los colaboradores de la empresa CENCOSUD, Universidad Inca Garcilaso De la Vega, Lima, 2017.  
<http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/4082/TESIS%20-%20GALLARDO%20COLAN%20CAROLINA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
  
- García Allen, J. (2016). Tipos de Liderazgo: Las 5 clases de líder más habituales. *Psicología y mente*. Retomado de Internet: <https://psicologiymente.net/coach/5-tipos-deliderazgo-mas-frecuentes>.
  
- Garavito Checalla, E. C. (2019). *Inteligencia emocional y el liderazgo directivo en las instituciones del distrito de Zepita* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional del Altiplano. Perú  
<http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/11911>
  
- Gilio, B. & Dorsey, T. (2016). The reflective principal: Principals' emotional intelligence Outweighs IQ. *Principal*, November/December 2016.

- Goena, Amaia. (2015) "La inteligencia emocional y su impacto en el liderazgo." MA tesis. Universidad Pontificia de Comillas <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4518/TFG001308.pdf?sequence=1>
  
- Goleman, Daniel, Cary Charniss, y Warren Bennis. (2005) Inteligencia emocional en el trabajo: como seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones. Barcelona: *Kairos*. [file:///C:/Users/alexm/Downloads/16770-Texto%20del%20art%C3%ADculo-16846-1-10-20110602%20\(2\).PDF](file:///C:/Users/alexm/Downloads/16770-Texto%20del%20art%C3%ADculo-16846-1-10-20110602%20(2).PDF)
  
- Goleman, Daniel. La práctica de la inteligencia emocional. Barcelona: *Kairós*, 2000.
  
- Goleman, D. (2018). *Inteligencia emocional en la empresa (Imprescindibles)*. Conecta. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=IVJLDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=Goleman,+D.+\(2018\).+Inteligencia+emocional+en+la+empresa+\(Imprescindibles\).+Conecta&ots=m9-X2uRxxvZ&sig=KTZdDsIHWYbGjmFvyPObLGLC2Vs#v=onepage&q=Goleman%20D.%20\(2018\).%20Inteligencia%20emocional%20en%20la%20empresa%20\(Imprescindibles\).%20Conecta&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=IVJLDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=Goleman,+D.+(2018).+Inteligencia+emocional+en+la+empresa+(Imprescindibles).+Conecta&ots=m9-X2uRxxvZ&sig=KTZdDsIHWYbGjmFvyPObLGLC2Vs#v=onepage&q=Goleman%20D.%20(2018).%20Inteligencia%20emocional%20en%20la%20empresa%20(Imprescindibles).%20Conecta&f=false)
  
- González Álvarez, D. (2016) El liderazgo gerencial y la inteligencia emocional. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14427/GonzalezAlvarezDirleyla2016.pdf?sequence=1>
  
- Gómez, M. C. A., & Valencia, J. (2017). Estrategias para potenciar la inteligencia emocional en educación infantil: aplicación del modelo de Mayer y Salovey. *Tendencias pedagógicas*, (30), 175-190.
  
- Gomez, Mariana, Velasco, Leticia y Tójar, Juan Carlos. (2018) "Proyecto de intervención sobre educación emocional en la comunidad el Milagro."

Cuestiones pedagógicas. 26. 112-130.  
[http://institucional.us.es/revistas/cuestiones/26/08.%20MO%2009\\_26%20DEFINITIVO.pdf](http://institucional.us.es/revistas/cuestiones/26/08.%20MO%2009_26%20DEFINITIVO.pdf)

- Guil, Rocío, et al. (2018) "Desarrollo de la inteligencia emocional en la primera infancia: una guía para la intervención." *Revista Javeriana*. 17.4 . <http://0-web.a.ebscohost.com.lull.uib.es/ehost/detail/detail?vid=4&sid=b147df13-bc83-4c79-829b-9281b0242c94%40sdc-v-sessmgr02&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZI#AN=132894458&db=asn>
- Hernández-Vargas, C. I., & Dickinson-Bannack, M. E. (2014). Importancia de la inteligencia emocional en Medicina. *Investigación en educación médica*, 3(11), 155-160.
- Herrera, C. R. M (2016) "Relación entre la inteligencia emocional y la motivación laboral del personal de recursos humanos de Ingenio Azucarero. Universidad Rafael Landívar, Escuintla.  
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/43/Marquez-Carlos.pdf>
- Huacac, M. (2014). La inteligencia emocional y el desempeño laboral en la empresa de generación. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna, Perú.
- León Alvarez, C. (2015) Inteligencia Emocional en el Desarrollo del Liderazgo Gerencial. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.  
<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/14080>
- Loaiza, L, Peña, G y Villacreses, M (2018). Implicancias de la Inteligencia Emocional en los Estilos de Liderazgo. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*. Vol. 2 (núm., especial). 724-733
- López, E, et al. (2017) "Does transformational leadership predict group emotional intelligence in work settings? / ¿Es el liderazgo transformacional un

predicador de la inteligencia emocional grupal en los contextos laborales?"  
*Routledge*. 32.3: 514-538. <http://0-web.a.ebscohost.com/llull.uib.es/ehost/detail/detail?vid=6&sid=b147df13-bc83-4c79-829b-9281b0242c94%40sdc-v-sessmgr02&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZI#AN=125550084&db=as>

- López-Boudet, R., & Martínez-Vázquez, A. M. (2014). Inteligencia emocional y La ventana del líder en los directivos turísticos. *Ingeniería Industrial*, 35(2), 229-239.
- Lopez-Zafra, E., Pulido-Martos, M., Berrios-Martos, P., & Augusto-Landa, J. M. (2017). Does transformational leadership predict group emotional intelligence in work settings? . ¿ Es el liderazgo transformacional un predicador de la inteligencia emocional grupal en los contextos laborales?. *Revista de Psicología Social*, 32(3), 513-538
- Lynn, Adele. (2001) 50 actividades para desarrollar la inteligencia emocional. Madrid: Centro de estudios Ramón Areces. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=177196>
- Madariaga, M. G. (2010). Comunicación y liderazgo: sin comunicación no hay líder. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, (33), 61-72.
- Maurice, Elias, Steven Tobias y Friedlander, Brian. (2000). Educar con inteligencia emocional. Madrid: Plaza & Janes Editores, S.A.,
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298.
- Mendoza Torres, M, y Ortiz Riaga, C. (2006) "El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto \* en la Cultura Organizacional y Eficacia de las

Empresas." *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*. XIV.1 118-134. <https://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>

- Mestre Navas, J M, y Fernández Berrocal. (2015) Manual de inteligencia emocional. Madrid: *Pirámide*.
- Mills, L.B., A Meta-analysis of the Relationship Between Emotional Intelligence and Effective Leadership, *Journal of Curriculum and Instruction*, 2009, 3, 22–38. <http://www.joci.ecu.edu/index.php/JoCI/article/viewArticle/36>
- Monzani, L., Ripoll, P., & Peiró, J. M. (2015). Winning the hearts and minds of followers: The interactive effects of followers' emotional competencies and goal setting types on trust in leadership. *Revista latinoamericana de Psicología*, 47(1), 1-15.
- Nájera, S. (2016). Liderazgo e inteligencia emocional. *INNOVA Research Journal*, 19-24.
- Ortega Sánchez, C. (2016). *El proceso de toma de decisiones vinculado a la inteligencia emocional como herramienta de gestión dentro de las organizaciones empresariales* (Doctoral dissertation, Universitat Internacional de Catalunya).
- Pena Garrido, M., & Extremera Pacheco, N. (2012). *Inteligencia emocional percibida en el profesorado de Primaria y su relación con los niveles de burnout e ilusión por el trabajo (engagement): Perceived Emotional Intelligence in Primary School Teachers and Its Relationship with Levels of Burnout and Engagement*. Ministerio de Educación.
- Peña, R. D. P., & Fernández, M. D. L. A. A. (2013). La inteligencia emocional como una herramienta de la gestión educativa para el liderazgo estudiantil. *Cuadernos de administración*, 29(50), 132-141 <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225029797003.pdf>

- Nájera, S. (2016). *Liderazgo e inteligencia emocional*. *INNOVA Research Journal*, 1(1), 19-24. <http://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/4>
- Puigbó, J., Edo, S., Rovira, T., Limonero, J. T., & Fernández-Castro, J. (2019). Influencia de la inteligencia emocional percibida en el afrontamiento del estrés cotidiano. *Ansiedad y estrés*, 25(1), 1-6.
- Quintana Quevedo, Z., Martínez Aportela, E., & Tápanes Galvan, W. (2012). Inteligencia emocional de los directivos de la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. *Revista Médica Electrónica*, 34(3), 263-273. <http://scielo.sld.cu/pdf/rme/v34n3/tema01.pdf>
- Rodríguez, G., López-Pérez, B., Ferreo, M., Fernandez, E., & Fernández, J. (2017). Impact of the Intensive Program of Emotional Intelligence (IPEI) on middle managers' emotional intelligence. *Psicothema*, 29(4), 508-513.
- Román Costela, V. (2017). El liderazgo con inteligencia emocional y su inclusión en los programas de formación de directivos escolares de los colegios públicos de educación infantil y primaria. Estudio comparativo desde la perspectiva de género en la provincia de Granada. Universidad de Granada, Granada. <https://digibug.ugr.es/handle/10481/48105?locale-attribute=en>
- Rosas Gómez, C. P (2017). Influencia de la inteligencia emocional en el liderazgo y en la organización. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/16323>
- Sánchez-López, D., León-Hernández, S. R., & Barragán-Velásquez, C. (2015). Correlación de inteligencia emocional con bienestar psicológico y rendimiento académico en alumnos de licenciatura. *Investigación en educación médica*, 4(15), 126-132.
- Silva Idrovo, R. R., Pino Morán, F. N., & Guzmán Barquet, E. A. (2018). Implicaciones de la inteligencia emocional en los estilos de liderazgo.

Universidad y Sociedad, 10(1), 247-254. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

- Torres, M. Á. L., Vásquez, M. C., & González, B. P. (2018). Las competencias de liderazgo en los mandos medios de la comisión federal de electricidad: análisis de sus principales componentes. *Red Internacional de investigadores en competitividad*, 10(1), 198-217.
- Turk, E. W., & Wolfe, Z. M. (2019). Principal's Perceived Relationship between Emotional Intelligence, Resilience, and Resonant Leadership throughout Their Career. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 14(1), 147-169.
- Valls, Antonio. (1999) Inteligencia emocional en la empresa. Barcelona: *Gestión 2000*.
- Zafra, E. L., Martos, M. P., Martos, P. B., & Landa, J. M. A. (2017). ¿ Es el liderazgo transformacional un predictor de la inteligencia emocional grupal en los contextos laborales?. *Revista de Psicología Social*, 32(3), 524-538.
- Zenger, J., Folkman, J., & Edinger, S. K. (2009). How extraordinary leaders double profits. *Chief Learning Officer*, 8(7), 30-56. <https://blog.reflectberatung.de/hubfs/Studien/How%20Extraordinary%20Leaders%20Double%20Profits%20-%20LRC.pdf>