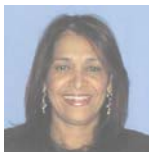




INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LIDERAZGO FEMENINO EN CARGOS DE DIRECCIÓN EN ORGANISMOS PÚBLICO

EMOTIONAL INTELLIGENCE AND FEMININE LEADERSHIP IN PUBLIC ORGANIZATION DIRECTION

Recepción: 11/02/2009 **Revisión:** 16/04/2009 **Aceptación:** 28/06/2009



Judeira Batista. (Ver resumen curricular)

Universidad Rafael Bellosó Chacín URBE. Maracaibo. Estado Zulia. Venezuela
judeirabatista@gmail.com, mabelbermudez@hotmail.com



Mabel Corina Bermúdez Gil. (Ver resumen curricular)

Coordinadora Académica en el Instituto Zuliano de Estudios Políticos, Económicos y Sociales (IZEPES). Maracaibo. Estado Zulia. Venezuela
Correo: mabelbermudez@hotmail.com

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo femenino en cargos de dirección en organismos públicos adscritos al Gobierno Regional del estado Zulia. Las bases teóricas se sustentaron en los planteamientos de Goleman (1999), Weisinger (2001), Cooper y Sawaf (1998) para la inteligencia emocional y Lassaga (2004), Gil'Adi (2004), para la variable liderazgo femenino. Metodológicamente se insertó dentro del tipo correlacional, con un diseño no experimental. Se contempló un censo poblacional representado por veintiocho (28) líderes femeninas. Se aplicaron dos (2) cuestionarios, escala Likert, validados por el juicio de diez (10) expertos y la confiabilidad fue estimada mediante el coeficiente Alpha de Cronbach arrojando un $r_{tt} = 0.865$ como resultado para el cuestionario de inteligencia emocional y un $r_{tt} = 0.834$ para el de liderazgo femenino lo cual califica a los instrumentos con niveles altos de confiabilidad. Los resultados, procesados mediante estadísticas descriptivas y correlación de Spearman, reportaron un coeficiente de 0.69 demostrándose la existencia de una correlación positiva considerable entre las variables inteligencia emocional y liderazgo femenino en los cargos de dirección en organismos públicos del Gobierno Regional del estado Zulia.

Palabras Clave: Inteligencia Emocional, Liderazgo Femenino, Cualidades, Habilidades y Retos



ABSTRACT

EMOTIONAL INTELLIGENCE AND FEMININE LEADERSHIP IN PUBLIC ORGANIZATION DIRECTION

The research had as a main goal to determine the relation between emotional intelligence and feminine leadership in public organizations direction depending on the Regional Government of Zulia state. The theoretical foundation were represented by the contributions of Goleman (1999), Weisinger (2001), Cooper and Sawaf (1998) about the emotional intelligence and Lassaga (2004), Gil'Adi (2004), referred to changeable feminine leadership. Methodologically, the study was qualified as correlation type, with a non experimental design. A population census was conformed by twenty eight (28) feminine leaders. Two (2) questionnaires, scale Likert type, validated for the judgment of ten (10) experts were applied. Reliability was calculated through Alpha Cronbach coefficient providing a $rtt = 0.865$ and a $rtt = 0.834$ for the emotional intelligence instrument. These figures gave the questionnaires a high percentage of reliability. The results, processed by descriptive statistics and the Spearman correlation, reported a great positive correlation between the variables studied within public organizations feminine direction depending on the Regional Government of Zulia state.

Keywords: Emotional intelligence, Feminine Leadership, Qualities, Skills and Challenges

INTELIGENZA EMOZIONALE E LEADERSHIP FEMMINILE IN POSTI DIRETTIVI NEGLI UFFICI PUBBLICI

RIASSUNTO

Questa ricerca ha avuto come finalità determinare la relazione tra l'intelligenza emozionale e la leadership femminile in carichi direttivi negli uffici pubblici appartenenti al Governo Regionale dello stato Zulia. La fondamentazione teorica è basata nei principi Goleman (1999), Weisinger (2001), Cooper e Sawaf (1998) per l'intelligenza emozionale e i principi di Lassaga (2004) e Gil'Adi (2004) per la variabile di leadership femminile. La metaodologia è stata del tipo correlazionale, con un disegno non sperimentale. Un censimento popolare rappresentato da ventotto leader femminili è stato fatto. Sono stati applicati due inchieste usando la Scala Likert e validati da dieci esperti. Mentre la fidabilità è stata calcolata usando il Metodo di Alpha Cronbach mostrando valori di $rtt = 0.865$ come risultato per l'inchiesta sull'intelligenza emozionale e un valore di $rtt = 0.834$ per la leadership femminile. Tutto ciò qualifica le inchieste con alti livelli di fidabilità. I risultati sono stati processati con la statistica descrittiva e la correlazione di Spearman riportando un coefficiente di 0.69 dimostrando l'esistenza di una correlazione positiva considerevole tra le variabili intelligenza emozionale e leadership femminile nei posti direttivi negli uffici pubblici addetti al Governo regionale dello stato Zulia.



Parole chiavi: inteligencia emocional, leadership femminile, qualità, abilità e sfide.

A MANERA DE INTRODUCCIÓN

En las organizaciones o instituciones bien sean del ámbito público o privado como sistemas sociales en los que cuales está inserto el individuo y sus relaciones con grupos de trabajo, es de gran relevancia la función que ejerce el liderazgo en la coordinación de actividades y en la dirección del capital humano hacia la consecución de las metas organizacionales. Hoy más que nunca, las organizaciones a nivel mundial demandan líderes con alta capacidad para relacionarse con las personas a través de su preocupación por ellas, colaboración, ayuda, desarrollo del consenso, redes de comunicación, inspiración y además, a través de una variable que actualmente adquiere mayor relevancia para las organizaciones: la inteligencia emocional. Esta última influye sobre diversos factores en la organización, como lo son: la toma de decisiones, relaciones de confianza, trabajo en equipo, lealtad de los clientes, creatividad, innovación, comunicación abierta y liderazgo.

En cuanto al ejercicio del liderazgo es precisamente en el ámbito laboral, público o privado, a través del cual las habilidades personales y sociales de la inteligencia emocional proporcionan grandes herramientas tanto para hombres y mujeres al momento de liderar. Estas herramientas se encuentran relacionadas con capacidades emocionales como autoconocimiento, autorregulación, motivación, empatía, influencia, comunicación, manejo de conflictos, colaboración, cooperación, entre otros, que permiten un ambiente laboral armónico hacia el logro de las metas organizacionales.

En este orden de ideas, es importante destacar que las mujeres en el ejercicio del liderazgo enfrentan un conjunto de cualidades, habilidades y retos de manera distinta al liderazgo ejercido por hombres. Esta información se obtuvo de organismos públicos adscritos al Gobierno Regional del estado Zulia en un estudio que trató justamente sobre las cualidades, habilidades que enfrentan las líderes femeninas y cómo estas características se presentan en la gestión pública al plantear el uso de tales habilidades como factores derivados de la inteligencia emocional para afrontar dichos retos.

La anterior situación se constituyó en el contexto desde el cual se abordó la presente investigación cuya meta consistió en determinar la relación entre inteligencia emocional y el liderazgo femenino en cargos de dirección en organismos públicos adscritos al Gobierno Regional del estado Zulia. Todo ello con el fin de plantear estrategias adecuadas a su realidad.

Situación problemática

En el siglo XXI, organizaciones e instituciones tanto del sector público como del privado, perciben el capital humano como estratégico en un marco lleno de vertiginosos cambios relacionados con productos, servicios, estrategias, estructura,



cultura y tecnología y que representan para los líderes un desafío para la consecución de los objetivos y metas trazadas.

En tal sentido, el ejercicio del liderazgo implica empatía, es decir, gestionar las emociones propias como las ajenas, a través del uso de la inteligencia emocional. Esta manera de proceder genera cambios que tienen lugar en el trabajo y que a su vez permite: plantear quejas como críticas útiles, crear una atmósfera de colaboración entre los seguidores, trabajar eficazmente en equipo, enfrentar retos, adaptarse a los cambios, entre otros.

En consecuencia, el liderazgo definido como proceso que implica influir en los demás y la capacidad para tomar decisiones en el momento oportuno, se plantea también como una habilidad que se desarrolla en la medida en que el individuo cultiva la autoconfianza, el autocontrol y la perseverancia.

Dentro de esta perspectiva, de acuerdo con los planteamientos de Goleman (1999, b), la inteligencia emocional contribuye con el éxito del líder, ya que a través de las habilidades personales y sociales, los líderes pueden despertar en los seguidores entusiasmo y movilizarlos a donde se desee, encausando las emociones de cada uno de los individuos, de tal forma que el funcionamiento del grupo alcance cuotas elevadas de integración.

Este mismo autor señala que en las empresas de hoy en día se hace necesario la evaluación de la inteligencia emocional en el capital humano, porque a través de ésta se pueden desarrollar habilidades personales como autoconocimiento, autorregulación, motivación y habilidades sociales como empatía y aptitud social, lo cual significa para los líderes y seguidores la base para el desarrollo tanto personal como profesional.

En el ámbito mundial, estudios realizados por Figueroa (2004), revelan que el concepto de inteligencia emocional llevado a la esfera pública y privada está produciendo resultados positivos en las relaciones laborales, en el ingreso de personal y en el liderazgo. Se plantea que no es suficiente tener un alto coeficiente intelectual, títulos académicos y excelentes currículos para triunfar profesionalmente, para competir o desarrollar una empresa, sino que es necesario un control emocional adecuado que permita una interacción armónica en el ambiente laboral.

A este respecto, la misma autora afirma que de acuerdo con esos marcados estereotipos, mujeres y hombres poseen atributos distintos para ejercer el liderazgo por la condición del sexo ya que imprimen las características y condiciones de éxito de sus carreras profesionales.

Asimismo, se ha verificado que a pesar de la creciente participación femenina en el ámbito laboral y los grandes esfuerzos por acceder a niveles jerárquicos, Bradich y Portillo (2005), expresan que a nivel mundial las mujeres se enfrentan a



estereotipos masculinos y femeninos, a la falta de reconocimiento, al llamado “techo de cristal”, referido a la barrera transparente o discriminatoria que no le permite a la mujer acceder a cargos jerárquicos por el hecho de pertenecer al género femenino.

Por otra parte, es importante señalar un estudio realizado por Martínez (2005), el cual revela que en organizaciones privadas y públicas del ámbito latinoamericano, las prácticas de la inteligencia emocional en los líderes y en el capital humano han ido más despacio, donde un 30% las contemplan en los candidatos, relaciones de personal, promociones y ascensos, aunque este porcentaje cada vez más se direcciona a aumentar.

En relación a la situación del liderazgo femenino en América Latina y el Caribe no se diferencia mucho de la situación mundial. No obstante, a pesar de las dificultades y obstáculos como el techo de cristal, la empleabilidad y hasta el mismo autotecho que las mujeres se imponen para acceder a cargos de dirección no le permiten el acceso a niveles jerárquicos en virtud de que la tendencia apunta a una mayor movilización femenina en el campo laboral, según Márquez, (2002, b).

Adicionalmente, se puede destacar el reconocimiento de capacitar a las féminas en el desarrollo del liderazgo en los ámbitos municipales y locales, debido a que el acceso igualitario de la mujer en posiciones de poder y toma de decisiones en lo político, económico, social es limitado, marginado y reprimido. Dentro de este marco, es importante destacar que la inteligencia emocional en Venezuela relacionada con el liderazgo, más allá de ser una manera fácil de autoayuda, es una disciplina sólida en la comprensión de la conducta humana, ya que siendo materia de evaluación científica proporciona resultados de aplicabilidad operativos y tangibles.

Pernas (2005) por su parte, plantea que el liderazgo de la mujer venezolana se caracteriza por preservar la asociación con estereotipos de lo que es ser mujer, donde las féminas no se plantean acceder a cargos de dirección (teniendo la formación y la carrera profesional necesaria) porque de manera inconsciente se imponen un autotecho y no es el sistema el que presenta el llamado techo de cristal, sino que consideran que es un ámbito restringido al sexo masculino.

En tal sentido, los mismos autores señalan que las mujeres cuando ejercen cargos de dirección, controlan la intuición, la capacidad de diálogo, facilidad para trabajar en equipo, y la empatía. Así, ejercen cargos jerárquicos trabajando con cooperación, la consulta del personal, colocándose en el lugar de otros, controlando las propias emociones y las ajenas.

De acuerdo con el Informe de Resultados del Área de Capacitación del Instituto Zuliano de Estudios Políticos y Sociales (IZEPES, 2006), la aplicación de la inteligencia emocional por parte de las líderes femeninas, responde a una realidad existente que refleja una intervención en el área de capacitación sobre Liderazgo y Competencias de los Líderes de la Gestión Pública Regional, revelando que el 65% de las líderes dentro de los organismos del Gobierno Regional presentan carencias



en lo que respecta a las habilidades personales y sociales de la inteligencia emocional.

En este mismo informe también se evidencia que dentro de los gobiernos nacionales, regionales y locales, cuya razón está orientada a la atención de los requerimientos del ciudadano sobre los principios de gobernabilidad y legitimidad, las líderes femeninas presentan dificultades relacionadas con carencias de aptitudes personales y sociales que permiten conocer y manejar los propios estados internos para inducir las respuestas deseadas ante los desafíos de la gestión pública actual.

En atención a la problemática expuesta, se desprende la necesidad de identificar las habilidades personales y sociales de la inteligencia emocional presentes en las líderes femeninas, para su posterior aplicación en la práctica dentro del contexto profesional, de no ser así se podrían generar como posibles consecuencias en los seguidores, debilidades en cuanto a la calidad de servicio los cuales repercuten en los niveles de eficiencia y efectividad de los organismos públicos en la prestación de servicios al ciudadano.

Así se ha demostrado, de acuerdo con los planteamientos de Machado (2006), que tal situación se traduce a su vez en la desmotivación de los funcionarios públicos, relaciones interpersonales inadecuadas, deficiente atención al ciudadano, ausencia de aptitudes sociales y de empatía que afectan directamente el logro de objetivos en los entes públicos.

La situación problemática planteada condujo a determinar la relación existente entre inteligencia emocional y liderazgo femenino sobre la base de las cualidades y habilidades que estas últimas poseen para enfrentar los retos en el ejercicio del liderazgo en cargos directivos dentro de organismos públicos adscritos al Gobierno Regional del estado Zulia, con la finalidad de plantear estrategias congruentes con su realidad.

Objetivos de la Investigación

Para alcanzar la meta propuesta la investigación se planteó como objetivos: a) identificar las habilidades personales y sociales de la inteligencia emocional en la líder femenina que desempeña cargos directivos en organismos públicos adscritos al Gobierno Regional; b) determinar las habilidades del liderazgo femenino en las directoras de organismos públicos adscritos al Gobierno Regional, y c) establecer la relación entre inteligencia emocional y el liderazgo femenino en cargos de dirección en organismos públicos adscritos al Gobierno Regional. Las consideraciones teóricas que sustentan este estudio se detallan seguidamente.

Consideraciones teóricas

Las consideraciones teóricas que se detallan a continuación sirvieron de fundamentos esenciales al estudio emprendido. Tales fundamentos se centran en el



análisis de los conceptos relacionados con la inteligencia emocional, las habilidades emocionales derivadas de este tipo de inteligencia, las personales y las sociales. Esta sustentación teórica culmina con la definición del liderazgo femenino.

Acerca de la inteligencia emocional

El término inteligencia emocional, es definido por Goleman (1999, b) como “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones en nosotros mismos y en nuestras relaciones” (p.385). En síntesis, este autor conceptúa la inteligencia emocional como la capacidad que tiene un individuo de reconocer sus propios sentimientos a través de habilidades personales como autoconocimiento, autorregulación, motivación, además manejar efectivamente las propias emociones, las de los demás por medio de habilidades sociales como empatía y aptitud social. La habilidad emocional es muy importante en el liderazgo, ya que las aptitudes personales y sociales constituyen la mayor parte de los ingredientes que llevan a la excelencia laboral, muy especialmente al liderazgo.

En el campo laboral, plantea el autor, la inteligencia emocional debe desarrollarse tanto por los líderes como por sus colaboradores en el compromiso con la organización, para así lograr iniciativas que estimulen el mejoramiento, calidad en la ejecución de tareas, incentivos para el desarrollo de la comunicación, confianza entre los empleados, construcción de relaciones dentro y fuera de la empresa y el enfrentamiento de cualquier situación como un equipo. Por otra parte, Uzcátegui (1998), destaca las bondades de la inteligencia emocional como aptitudes personales (automotivación, autoconocimiento, autocontrol) y sociales (empatía, comunicación, cooperación), para explicar el desenvolvimiento de los individuos, que hasta hace poco sólo eran medidas por el coeficiente intelectual.

De igual manera, Cooper y Sawaf (1998), plantean que las emociones constituyen el espíritu que mueve a cada individuo, a través de la inteligencia emocional se aprende a reconocerlas, valorarlas en sí mismos y en los demás, de manera que se pueda responder adecuadamente a ellas, aplicando eficazmente la energía de las emociones en la vida diaria y en el trabajo. De esta forma, no solo se puede llegar a ser líderes, profesionales excepcionales, sino también mujeres y hombres notables tanto en la vida personal como en el ámbito laboral.

Además, la inteligencia emocional analiza, adapta y aplica de forma práctica un modelo neurofisiológico complejo a la resolución de problemas de interacción humana. Asimismo, puntualiza Weisinger (2001), que por ser el liderazgo una actividad basada en la relación con otros y que requiere un control emocional inteligente, existen varios aspectos de la inteligencia emocional que pueden ayudar al líder a cumplir de mejor manera los objetivos y obligaciones.

Al mismo tiempo, siguiendo con Weisinger (2001), las emociones desempeñan un papel importante en el ámbito laboral. Cada día se pueden enfrentar emociones



propias y ajenas en el trabajo, como pasar de la ira al entusiasmo, de la frustración a la satisfacción, pero la clave está en utilizar las emociones de forma inteligente. Así, el autor define la inteligencia emocional como hacer deliberadamente que las emociones trabajen en beneficio propio, de manera que ayuden a controlar la propia conducta y los pensamientos para obtener mejores resultados.

Habilidades emocionales

De acuerdo con los planteamientos de Goleman (1996, a), la inteligencia emocional determina el potencial para aprender las habilidades prácticas, es una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos y se divide en habilidades personales y sociales que conforman el marco de trabajo de la aptitud emocional, conformada por cinco dimensiones: capacidad de reconocer los sentimientos propios, manejar las emociones, automotivación, reconocer las emociones de los demás y manejar las relaciones. En lo que respecta a las habilidades personales que determinan el dominio propio de las emociones, Goleman (1999, b), las clasifica en autoconocimiento, autorregulación y motivación, que se relacionan con el conocimiento, manejo de los propios estados internos y con las tendencias emocionales que facilitan el logro de metas.

En tal sentido, las habilidades personales se relacionan con lo que Gil'Adi (2000, b), llama inteligencia intrapersonal, definida como la habilidad de entenderse a sí mismo para formar una visión verídica que permita operar efectivamente enfrentando las circunstancias de la vida. En efecto, los individuos con una elevada inteligencia intrapersonal tienen un modelo claro de ellos mismos, pueden reconocer las propias necesidades y deseos, así como identificar los recursos personales para alcanzarlos.

Con respecto a las habilidades sociales, muchos autores las denominan inteligencia interpersonal. Gil'Adi (2000, b), la define como la habilidad para comprender a otros individuos, que los motiva, como trabajan, de que manera logran consensos, cooperación entre ellos y de esta manera ayudar a los otros en el entendimiento de aspectos relevantes para el cumplimiento de objetivos partiendo de las propias necesidades.

Asimismo, las habilidades sociales expuestas por Goleman (1999 tomado de Figueroa, 2004), determinan el manejo de las relaciones con los demás, comprenden la empatía y las aptitudes sociales, relacionadas con la captación de sentimientos, necesidades e intereses ajenos y con la habilidad para inducir en los otros las respuestas deseadas.

Por otra parte, el mismo autor, divide cada dimensión de la inteligencia emocional (habilidades personales y habilidades sociales) en diversas aptitudes emocionales (25), que se caracterizan por ser:

- Independientes. Cada aptitud emocional contribuye al desempeño laboral.



- Interdependientes. Cada aptitud emocional requiere de las otras, hasta cierto punto.
- Jerárquicas. Cada aptitud emocional sirve de base para otra.
- Necesarias, pero no suficientes. Poseer una aptitud de la inteligencia emocional subyacente, no garantiza el desarrollo de aptitudes asociadas.
- Genéricas. En general todas las aptitudes emocionales son aplicables, hasta cierto punto, a todos los trabajos. No obstante, en trabajos diferentes se requieren aptitudes distintas.

Habilidades personales

De acuerdo con la teoría expuesta por Weisinger (2001), existen varios componentes de la inteligencia emocional relacionados con el control de las propias emociones: autoconciencia, control emocional y automotivación. A continuación se describen cada una de ellas.

- **Desarrollo de la autoconciencia.** Reconocer un sentimiento mientras está presente. La falta de habilidad para reconocer los propios sentimientos, trae como consecuencia que las emociones se apoderen de las personas, no puedan canalizar sus vidas inteligentemente y razonablemente. La clave radica en poder comprender los propios sentimientos, sensaciones, valoraciones, acciones e intenciones, ya que esto permitirá entender las respuestas y comportamientos en diversas situaciones.

- **Control emocional.** Habilidad para dominar los propios sentimientos, adecuándolos a cualquier situación. Los líderes con esta habilidad muestran seguridad y manejo adecuado de las emociones, lo que permite recuperarse rápidamente de contratiempos y reveses difíciles, mostrando disponibilidad para la resolución de problemas.

- **Automotivación.** Empleo de energía en una dirección para lograr un fin específico, es decir, dirigir las emociones para lograr un objetivo esencial, en un estado de búsqueda permanente para encontrar soluciones. Los elementos de motivación como la confianza, optimismo, tenacidad, entusiasmo y resistencia en armonía permiten la suficiente motivación para finalizar un trabajo.

En este orden de ideas, señala Weisinger (2001), el desarrollo de la autoconciencia, control emocional y automotivación corresponden a las habilidades de la inteligencia intrapersonal para comprender las emociones propias, orientándolas de manera efectiva y constructiva. Asimismo, Goleman (1999 tomado de Robles, 2004) plantea varias facultades de la inteligencia emocional que determinan el dominio de sí mismo: autoconocimiento, autorregulación y motivación.



Autoconocimiento. Significa conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones. Al respecto, señalan Cooper y Sawaf (1998), el autoconocimiento es muy importante para todos, especialmente para el desarrollo de los líderes, para que las personas se conozcan mejor, evitando indiferencia y autoengaño. De manera tal, una persona emocionalmente inteligente, además de relacionarse, comprender bien a los demás, se conoce y se relaciona bien consigo misma. En este orden de ideas, Goleman (1999, b), refiere que la intuición y las corazonadas permiten percibir los mensajes internos desde la memoria emocional de cada persona, la sabiduría y buen juicio de éste. Esta facultad habita en el fondo del conocimiento de sí mismo, y este último es la plataforma vital de tres aptitudes emocionales:

a) Conciencia emocional. Consiste en reconocer las propias emociones y sus efectos. Las personas que poseen esta aptitud saben qué emociones experimentan, por qué, los efectos que tendrán sobre el desempeño, las utilizan para conocer los valores y metas al momento de tomar decisiones.

A este respecto, la conciencia emocional es la guía que permite mejorar todo tipo de desempeño laboral, manejando sentimientos propios, captando correctamente los de otras personas en el trabajo, desarrollando habilidades sociales que resultan fundamentales en el liderazgo y trabajo en equipo.

b) Autoevaluación precisa. Conocer los propios recursos interiores, habilidades y límites, que permitirá a los individuos tener una visión clara de los aspectos mejorables y la capacidad para aprender de la experiencia. Las personas con esta aptitud, conocen los puntos fuertes, las propias debilidades, lo que permite la reflexión y aprender de la experiencia. Además, son personas abiertas a la crítica sincera, al aprendizaje y desarrollo de sí mismas, con capacidad de mostrar buen sentido del humor.

c) Confianza en sí mismo. Definida como la valoración que hace cada persona de sí misma y de las propias capacidades. Las personas que poseen esta aptitud se muestran seguras de sí mismas, pueden manifestar opiniones que despierten rechazo, arriesgarse por lo correcto, además son individuos decididos para tomar decisiones a pesar de las incertidumbres y las presiones.

Habilidades sociales

De acuerdo con los planteamientos de Weisinger (2001), desarrollar una capacidad de comunicación eficaz, la experiencia interpersonal y ayudar a los demás, conforman las habilidades interpersonales de la inteligencia emocional.

Comunicación eficaz. La base de cualquier relación es la comunicación, por ello la capacidad de comunicarse con eficacia es de gran valor para la inteligencia emocional en el trabajo. Las técnicas que permiten una comunicación con eficacia



comprenden exteriorización (transmitir claramente lo que se piensa, siente y quiere), asertividad (defender opiniones y respetar las de los demás), atención dinámica (escuchar realmente lo que dicen los otros), crítica (compartir constructivamente ideas, puntos de vista sobre los actos ajenos) y comunicación de equipo (el funcionamiento exitoso de un grupo depende de la eficacia con que los miembros se comunican entre sí en situaciones grupales).

Experiencia interpersonal. El arte de relacionarse es la habilidad de producir sentimientos en los demás, desarrollando una comunicación eficaz. Es esencial para desarrollar y mantener buenas relaciones con las personas en el trabajo, el conocimiento interpersonal, por ello la inteligencia emocional juega un papel determinante porque proporciona conciencia para analizar las relaciones, permite manejar las propias emociones con la finalidad de que los intercambios comunicacionales en todos los niveles de la organización sean productivos.

Ayudar a los demás. El conocimiento interpersonal propio ayuda a los demás para que actúen y respondan emocionalmente inteligente. Ayudar a los otros para madurar, aprender, ser más productivos, desarrollar una relación caracterizada por confianza, lealtad, va a permitir disfrutar un mejor trato con la persona que se ayudó y ser considerado un miembro emocionalmente inteligente en la organización.

Empatía. Se considera como el radar social de los individuos, La esencia de la empatía radica en percibir lo que otros sienten sin decirlo, es decir, ponerse en el lugar del otro. La capacidad de apreciar esas comunicaciones sutiles surge de aptitudes más básicas, sobre todo del conocimiento de sí mismo y del autodominio (habilidades personales), en tal sentido, si las personas no pueden percibir los propios sentimientos y no reaccionan antes de que estos los afecten demasiado, difícilmente se podrán conectar con los estados de ánimo ajenos.

Por otra parte, Gil'Adi (2000, b), señala la empatía es una habilidad fundamental en las relaciones interpersonales, ya que las personas ocupan gran parte de su tiempo comunicándose con otros y escuchando a los demás. Los individuos necesitan ser escuchados, entendidos, en tanto se hace necesario identificar las emociones y sentir como los demás, para así ponerse en el lugar del otro. Existen habilidades sociales de suma importancia en el campo laboral que tienen sus raíces en la empatía, estas son:

a) Comprender a los demás. Definido como la manera de percibir los sentimientos y perspectivas de los otros, e interesarse activamente por las preocupaciones ajenas. Los individuos con habilidad para comprender a los demás están atentos a las emociones, saben escuchar, muestran sensibilidad hacia los puntos de vista, brindan ayuda apoyada en la comprensión de las necesidades y sentimientos ajenos. Es relevante interpretar con habilidad los sentimientos del otro, ya que la empatía es decisiva para lograr la excelencia.



b) Ayudar a los demás a desarrollarse. Es percibir las necesidades de desarrollo ajenas y fomentar su capacidad. En este sentido, las personas dotadas con esta aptitud reconocen, recompensan las virtudes, logros, progresos, ofrecen críticas constructivas, identifican los puntos ajenos que se deben mejorar, asesoran, brindan consejos oportunos, asignan tareas que fortalezcan y animen las habilidades del otro.

c) Orientación hacia el servicio. Definida como la habilidad de prever, reconocer, satisfacer las necesidades del cliente, es decir, entender las necesidades de los usuarios, colocándolas en correspondencia con servicios o productos adecuados a ellas, buscar maneras de elevar la satisfacción, fidelidad, ofrecer asistencia adecuada, comprender el punto de vista del cliente y actuar como asesor de confianza. Para que el servicio de una organización sea excelente, se debe vigilar la satisfacción de los clientes, sin esperar las quejas, se debe ofrecer información útil.

d) Aprovechar la diversidad. Significa cultivar las oportunidades a través de la gran variedad de personas en las organizaciones. Los individuos dotados con esta aptitud respetan a los otros de diferentes orígenes, entienden la diversidad de puntos de vista, son sensibles a las diferencias grupales, observan en la pluralidad una oportunidad para propiciar un medio donde las personas de diversos orígenes puedan prosperar, se enfrentan a los prejuicios y a la intolerancia.

e) Conciencia política. Definida como interpretar las corrientes políticas y sociales de una organización, así las personas con conciencia política saben con exactitud cuales son las relaciones claves de poder, detectan las redes sociales críticas, entienden las fuerzas que dan forma a las visiones, acciones de los clientes y competidores, ven con exactitud la realidad externa e interna de la organización. La capacidad de interpretar el ambiente político en la organización es primordial para cimentar las redes que permiten a alguien ejercer influencia, cualquiera sea su papel profesional.

Liderazgo femenino

La palabra liderazgo ha sido definida y estudiada por diversos autores. Tal como la define Robins (1996), el liderazgo es la capacidad de una persona para influir en un grupo con la finalidad de que alcance metas, es decir, el liderazgo desempeña un papel central en el comportamiento de grupos, se encuentra estrechamente relacionado con la motivación, pues al entender ésta última se tiene una mejor visión con respecto a lo que las personas desean y por qué actúan como lo hacen.

A este respecto, los líderes efectivos pueden tratar con objetivos grupales, individuales u organizacionales, la eficacia estará dada por el cumplimiento de estos objetivos. Además, los líderes pueden distinguirse desde el punto de vista del rendimiento, cumplimiento de objetivos, crecimiento y desarrollo personal.



En este sentido, Reig (2004), plantea el liderazgo es la capacidad que tiene un individuo de influir en otros, lo que supone debe existir una persona guía y otra guiada, la existencia de más de una dirección que ya ha sido visualizada, elegida por el líder, además el seguidor acepta ser encaminado hacia donde el guía ha elegido. Es decir, tienen lugar los siguientes supuestos:

Un guía y uno o varios guiados, Proceso interior de búsqueda de dirección por parte del guía, Dirección o meta elegida, Proceso de influencia del guía sobre los guiados, Proceso interno en los guiados por el que aceptan ser encaminados. Por su parte, señala Robins (1996), existen diferencias en los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres. Las mujeres tienden a adoptar un estilo más democrático, estimular la participación, compartir el poder, la información y procuran incrementar la autoestima de sus seguidores. Las características de las mujeres en el campo laboral, se pueden relacionar con dirigir por medio de una actitud de inclusión, confianza en el propio carisma, capacidad, contactos y habilidades interpersonales para influir en otros.

Como señala Hite (2000), no se trata de iniciar una guerra de sexos, sino de descubrir la verdadera naturaleza de los propios pensamientos, motivaciones, desechar las actitudes contraproducentes, mantener las buenas, para así poder observar las cualidades, habilidades, retos que poseen y enfrentan las mujeres en las organizaciones para cambiar la naturaleza del trabajo, el ambiente en el que se desarrollan.

Por su parte, Lassaga (2004), cuando define el liderazgo femenino, no propone el desplazamiento de un modelo de dominación hacia otro, sino considera que el desafío está en el aporte que el liderazgo femenino puede ofrecer, como ya lo está haciendo para crear un nuevo estilo de gestión empresarial, relacionado con las características del arte femenino: cualidades, habilidades y retos a los que se enfrentan las mujeres al momento de gerenciar, de manera distinta al liderazgo ejercido por hombres.

De esta manera, el liderazgo femenino es un proceso que plantea la nueva contribución que puede ofrecer y está ofreciendo un liderazgo ejercido por mujeres en organizaciones tanto públicas como privadas, relacionado con un conjunto de cualidades, habilidades y retos diferentes de gestión empresarial, que persiguen alcanzar los mejores resultados, (Lassaga, 2004).

Otras de las características del liderazgo femenino, es que las mujeres cuentan con gran disposición para prever peligros y están habilitadas para asumirse como protagonistas para construir junto a los varones nuevos modelos que rijan para todos.

Por su parte, Mosello (2005), define el liderazgo femenino como el proceso de búsqueda del equilibrio empresarial, a través de un enfoque estratégico que implique el empleo de concentración, coordinación y equilibrio como habilidades que unidas



a la experiencia permitan analizar la historia de la empresa y proyectarla a largo plazo, aplicando estrategias para alcanzar el éxito del negocio, todo esto ejecutado por el género femenino. En las investigaciones realizadas por el mismo autor, se comprobó que el liderazgo desarrollado por las mujeres se caracterizaba por:

Énfasis en las personas y procesos, Liderazgo como responsabilidad de todos, Constitución de estructuras menos burocratizadas, priorizando las relaciones sociales, Capacidad para activar conexiones con las personas y aprender con los demás, Dejar hacer, potenciando profesionalmente a lo colectivo por medio de los propios conocimientos e ideas, Participación y diálogo como procesos educativos, Clara preferencia por un enfoque cooperativo y consultivo, Estilo colaborador, compartido y no competitivo, Énfasis en los procesos democráticos, Desarrollo de políticas y apoyo mutuo.

De los diferentes autores mencionados anteriormente, la presente investigación se apoyó en la definición de Lassaga (2004), debido a que se considera la más pertinente, ya que expone de manera clara la presencia de cualidades, habilidades y retos del género femenino en la variable liderazgo

Sobre la metodología desarrollada

La presente investigación se caracterizo por ser del tipo correlacional y no experimental debido a que las variables inteligencia emocional y liderazgo femenino fueron medidas sin alterar su comportamiento, es decir, se describieron tal y como se presentan en el contexto natural para luego ser analizadas. En cuanto a la población, se contempló un censo poblacional que comprendió el estudio de todos los componentes de la población (Parra, 2000). Dicha población se describe en el Cuadro 1, a continuación.

Cuadro 1
Descripción de la población

Nº	Organismos
1	Fundación del Niño
2	Dirección de Ceremonial y Protocolo
3	Secretaría de Obras y Proyectos del estado Zulia
4	Secretaría de Proyectos y Planes Estratégicos
5	Secretaría de Desarrollo Económico
6	Auditoría Interna
7	Dirección General de Recursos Humanos
8	Consultoría Jurídica
9	Secretaría de Administración y Finanzas
10	Tesorería General del Estado
11	Secretaría de Educación
12	Dirección de Roperio Escolar
13	Secretaría de Cultura del Estado Zulia
14	Secretaría Regional de Salud y Desarrollo Social
15	Secretaría de Promoción y Prevención Ciudadana



16	Centro Rafael Urdaneta (CRU)
17	Fundación Amigos del Estudiante Zuliano (FADEZUL)
18	Fundación para la Infraestructura de la Planta Física Educativa (FUNDAEDUCA)
19	Instituto Zuliano para la Vivienda y Hábitat (INZUVI)
20	Instituto Zuliano de Estudios Fronterizos (IZEF)
21	Programa de Alimentación del estado Zulia (PAEZ)
22	Fondo de Prevención Social del Policía (FONPREPOL)
23	Fundación Jesús Enrique Lozada (FUNDAJEL)
24	Fundación Francisco Ochoa
25	Secretaría de Ambiente, Tierras y Ordenación Territorial
26	Red de Bibliotecas Públicas
27	Secretaría de Promoción y Educación Superior
28	Programa Barrio a Barrio
29	Fundación Asociación de Vecinos del Estado Zulia (FAVEZ)
30	Secretaría Privada del Despacho del Gobernador
31	Dirección de Proyectos
32	Mercados del Zulia (MEZUL)
33	Imprenta del Estado
34	Servicio Autónomo de Mantenimiento del estado Zulia (SAMEZ)

Fuente: Elaboración Propia (2007)

Técnica e instrumento de recolección de datos

Tomando como base la población antes descrita, se diseñaron y aplicaron dos cuestionarios para la recolección de datos con preguntas cerradas, de escala de actitudes Likert. Dichos cuestionarios permitieron medir las variables en estudio: inteligencia emocional y liderazgo femenino. El cuestionario 1 midió las habilidades personales y sociales de la inteligencia emocional presentes en la líder femenina en cargos de dirección en organismos públicos adscritos al Gobierno Regional del estado Zulia. El mismo fue aplicado a las Directoras y estuvo constituido por (52) preguntas que por su forma, se definen cerradas y por su tipo, de estimación.

El cuestionario 2, midió las cualidades, habilidades y retos del liderazgo femenino en cargos de dirección en organismos públicos adscritos al Gobierno Regional del estado Zulia, también fue aplicado a las Directoras y estuvo constituido por (24) preguntas cerradas y de estimación.

Estos cuestionarios se construyeron a través de preguntas de estimaciones con un conjunto de ítems, los cuales tuvieron 5 escalas de respuestas: totalmente de acuerdo (TD), medianamente de acuerdo (MD), ni acuerdo ni desacuerdo (NN), medianamente en desacuerdo (MDS), y totalmente en desacuerdo (TDS). Seguidamente se ilustra la ponderación adoptada en el Cuadro 2.

Cuadro 2
Ponderación de las opciones de respuesta

Ponderación Afirmativa	Alternativas de Respuestas	Ponderación Negativa
5	Totalmente de acuerdo	1
4	Medianamente de acuerdo	2
3	Ni acuerdo ni desacuerdo	3
2	Medianamente en desacuerdo	4
1	Totalmente en desacuerdo	5

Fuente: Blanco (2000)

Cálculo de Validez y Confiabilidad

La validez de los instrumentos estuvo a cargo del juicio de diez (10) expertos mientras que la confiabilidad fue estimada con el coeficiente Alpha Cronbach arrojando como resultado para el cuestionario de inteligencia emocional de $rtt = 0.865$ y para el de liderazgo femenino de $rtt = 0.834$, lo cual indica que los instrumentos contaron con un alto nivel de confiabilidad para los datos esperados.

De igual manera, se consideró la correlación Spearman para estimar la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo femenino. El Cuadro 3 muestra los resultados arrojados por esta correlación.

Cuadro 3
Escala de interpretación para la correlación de spearman

Correlación	Interpretación
-1.00	Correlación negativa perfecta
-0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.75	Correlación negativa considerable
-0.50	Correlación negativa media
-0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación alguna entre las variables
+0.10	Correlación positiva débil
+0.50	Correlación positiva media
+0.75	Correlación positiva considerable
+0.90	Correlación positiva muy fuerte
+1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2006)

Como puede observarse en el Cuadro 3, el cálculo de la correlación de Spearman especificó una correlación de 0.69, indicando una correlación positiva considerable entre las variables Inteligencia Emocional y Liderazgo Femenino.



Análisis y Discusión de los Resultados

A fin de cumplir con el objetivo general propuesto para esta investigación constituido por la determinación de la relación existente entre inteligencia emocional y el liderazgo femenino en cargos de dirección en organismos públicos adscritos al Gobierno Regional del estado Zulia, se observó, mediante la aplicación del coeficiente Spearman una magnitud o intensidad de 0.69. Estos resultados indican una relación positiva considerable en la composición de estas dos variables, es decir, existe una relación con una dirección lineal entre las dos variables en estudio.

Se infiere entonces que, la inteligencia emocional de las líderes femeninas que ocupan cargos de dirección en los organismos públicos del Gobierno Regional del estado Zulia, se relaciona considerablemente con liderazgo femenino que ejercen.

Asimismo, cuando el coeficiente de correlación de Spearman $rs=0,69$ se eleva al cuadrado ($rs^2 = 0,69 * 0,69$) se obtiene el coeficiente de determinación de $rs^2 =0,476$. Esto permite establecer que la inteligencia emocional constituye el 47,6% de la variación de la percepción sobre el liderazgo femenino en cargos de dirección en organismos públicos adscritos al Gobierno Regional del estado Zulia, es decir, la inteligencia emocional está determinada en 47,6% sobre el liderazgo femenino.

En lo que respecta a la identificación de las habilidades personales de la inteligencia emocional en la líder femenina, en este tipo de organismos públicos, se reportó un total de 71,4% como totalmente de acuerdo. Esto representa un total apego a la teoría de Weisinger (2001), cuando afirma que existen varios componentes de la inteligencia emocional relacionados con el control de las propias emociones: autoconciencia, control emocional y automotivación. Por lo tanto, puede corroborarse que las líderes femeninas encuestadas asumen el control de las emociones citadas por este autor.

Asimismo, los resultados definitivos arrojados en la identificación de las habilidades sociales de la inteligencia emocional presentes en la líder femenina en organismos públicos adscritos al Gobierno Regional, señalan que las habilidades más determinantes sobre las que se basa el ejercicio directivo de las líderes son la empatía donde destaca (ayudar a los demás a desarrollarse, orientación hacia el servicio, aprovechar la diversidad, conciencia política) y las aptitudes sociales (influencia, comunicación, manejo de conflictos, liderazgo, catalizador de cambio, establecer vínculos, colaboración y habilidades de equipo).

En referencia al cumplimiento del objetivo específico que determinó las cualidades del liderazgo femenino presentes en las directoras de organismos públicos adscritos al Gobierno Regional, los resultados señalan que las cualidades más determinantes sobre las que se basa el ejercicio directivo de las líderes son la integridad, capacitación permanente, compromiso y comprensión.



A manera de conclusiones

De acuerdo con el análisis y discusión de los resultados arrojados, se concluye lo siguiente:

- Las cualidades en forma global se ubican en un porcentaje de 78,6% de la población encuestada, lo que indica que las directoras de los organismos públicos del Gobierno Regional poseen características físicas y psicológicas que requieren el desempeño de una función directiva en la gestión del Gobierno, para dar respuesta a las exigencias.

- Con respecto al cumplimiento del objetivo específico que describe las habilidades del liderazgo femenino presentes en las directoras de organismos públicos adscritos al Gobierno Regional, los hallazgos conclusivos revelan que el 100% de la población está ubicada entre totalmente y medianamente de acuerdo. Es decir, que las habilidades más aplicadas por el liderazgo femenino son: desarrollar una red de trabajo efectiva, comunicarse con asertividad y comprender las políticas de la organización.

- En referencia al cumplimiento del objetivo específico que caracterizó los retos a los que se enfrenta el liderazgo femenino en los cargos de dirección en organismos públicos adscritos al Gobierno Regional, se concluye que el reto más relevante se presenta en la curva de aprendizaje ante un nuevo rol. Mientras que, los retos menos apremiantes en el trabajo diario de las directivas en estudio son la superación de la discriminación sexual, lograr igualdad salarial y lograr autoridad.

- En líneas generales, los datos correlacionados fundamentan el hecho de la existencia de una relación considerable entre la inteligencia emocional y el liderazgo femenino en los organismos públicos, es decir, las habilidades personales y sociales de la inteligencia emocional tienen relación con las cualidades, habilidades, retos del liderazgo femenino de las población en estudio, lo que apoya la teoría sobre la característica subyacente en una inteligencia emocional, más que grandes conocimientos técnicos y un elevado coeficiente intelectual que debe poseer el liderazgo femenino.

Recomendaciones

Sobre la base de los resultados presentados se plantean las siguientes recomendaciones:

- Realizar una intervención a través de acciones de capacitación, que permitan desarrollar las habilidades personales de la inteligencia emocional tales como la autorregulación referida al control de los impulsos y recursos, específicamente en los indicadores de autocontrol, adaptabilidad e innovación, que contribuirán a su vez a mejorar las habilidades personales de las líderes femeninas para el ejercicio como servidoras públicas de un estado.



- Implementar mecanismos de coaching personal a las líderes femeninas que participan como directoras de organismos públicos de la Gobernación del estado Zulia, que les permitan a su vez desarrollar la empatía concretamente referida a comprender a los demás como habilidad social de alta relevancia para ejercer el liderazgo dentro de la función pública y privada.
- Efectuar mesas de trabajo en las instituciones del Gobierno Regional que conduzcan a evidenciar la necesidad de transmitir la franqueza como una cualidad diferenciadora de las líderes femeninas en el ejercicio de la Administración Pública.
- Desarrollar habilidades en las líderes femeninas concretamente relacionadas con tomar riesgos inteligentes, a través de programas de capacitación que logren incrementar las competencias genéricas y factores conductuales.
- Realizar foros de discusión en el ámbito público, que permitan desarrollar e incrementar la curva de aprendizaje en cuanto a los retos que enfrenta la mujer actualmente ante su rol directivo.
- Difundir los resultados de esta investigación ante todos los organismos públicos del estado Zulia, con el propósito de dar a conocer la importancia de la inteligencia emocional y su relación con el liderazgo femenino, reflejada a través de la relación encontrada en esta investigación.
- Realizar futuros estudios de investigación en otros estados de Venezuela, donde se configure la población de líderes femeninas en cargos de dirección y comparar su efecto de reproducibilidad y repetibilidad.
- Efectuar posteriores estudios relacionando las mismas variables para el sector privado, con la finalidad de comparar el comportamiento de la relación entre inteligencia emocional y liderazgo femenino en el ámbito laboral público y privado.

Referencias Bibliográficas

- Blanco, N. **Instrumentos de Recolección de Datos Primarios**. Maracaibo: Dirección de Cultura de la Universidad del Zulia. 2000.
- Bradich y Portillo. **El Liderazgo Femenino (¿existe?!)**. [Documento en línea]. Universidad de CEMA (UCEMA) [Consulta: 2005, Octubre 10]. 2005.
- Cooper y Sawaf. **La Inteligencia Emocional aplicada al Liderazgo y las Organizaciones**. Colombia: Editorial Norma. 1998.
- Figueroa, M. **Inteligencia Emocional: instrumento clave en las organizaciones asociativas del siglo XXI**. Revista Venezolana de Economía Social. Caracas, Julio – Diciembre 2004, Vol. 04, Nº 08.



- Gil'Adi, D. **Liderazgo. ¿Un dominio masculino?**. Chile: Editorial Dolmen. 1998, a.
- Gil'Adi, D. **Inteligencia Emocional en práctica**. Colombia: Editorial Nomos. 2000, b.
- Gil'Adi, D. **Liderazgo: Una decisión personal**. México: Editorial McGraw-Hill. 2004, c.
- Goleman, D. **La Inteligencia Emocional**. Argentina: Editorial Vergara. 1996, a.
- Goleman, D. **La Inteligencia Emocional en la Empresa**. Argentina: Editorial Vergara. 1999, b.
- Goleman, Boyatzis y Mckee. **El Líder Resonante Crea Más. El Poder de la Inteligencia Emocional**. Caracas: Editorial Melvin. 2004.
- Hite, S. **Sexo y Negocios**. España: Editorial Prentice Hall. 2000.
- Instituto Zuliano de Estudios Políticos, Económicos y Sociales (IZEPES). **Liderazgo y Competencias de los Líderes de la Gestión Pública Regional**. Informe de Resultados del Área de Capacitación. Maracaibo, Mayo 2006.
- Lassaga, G. **El poder femenino en el liderazgo**. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.mujeresdeempresa.com> [Consulta: 2005, Octubre 21]. 2004.
- Machado, V. **Gobernar para la Calidad de Vida**. Caracas: Editorial Texto Compañía Anónima. 2006.
- Márquez, P. **Diferencias de género: un mundo de desigualdades**. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.conexioniesa.com> [Consulta: 2005, Noviembre 12]. 2003, a.
- Márquez, P. **La mujer gerente en Venezuela**. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.modemmujer.org> [Consulta: 2005, Octubre 15]. 2002 b.
- Martínez, V. **Inteligencia Emocional**. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.inteligencia-emocional.com> [Consulta: 2005, Noviembre 05]. 2005.
- Mosello, S. **Representación social del liderazgo femenino y sus implicaciones en la conciencia de éxito de la gerente universitaria**. Trabajo de Grado en Doctorado en Ciencias Gerenciales. Universidad Rafael Belloso Chacín (URBE). Maracaibo. 2005.
- Parra, J. **Guía de Muestreo**. Maracaibo: Colección FACES. Universidad del Zulia. 2000.



Pernas. **Para promover mujeres ejecutivas.** [Documento en línea]. Disponible: <http://www.clarin.com> [Consulta: 2005, Octubre 10]. 2005.

Robins, S. **Comportamiento Organizacional.** México: Editorial Prentice Hall. 1996.

Robles, G. **La Inteligencia Emocional: una nueva fuente de sabiduría para mejorar las relaciones con nosotros mismos y con los demás en la empresa.** [Documento en línea]. Disponible: <http://www.direccionestrategica.itam.mx> [Consulta: 2006, Octubre 26]. 2004.

Sabino, C. **El Proceso de Investigación.** Venezuela: Editorial Panapo. 2000.

Uzcátegui, L. **Emociones Inteligentes.** Venezuela: Editorial Lithopolar. 1998.

Weisinger, H. **La Inteligencia Emocional en el Trabajo.** Argentina: Editorial Vergara. 2001.