

Liderazgo e inteligencia emocional: la formación y el perfil de los estudiantes del último año de la Licenciatura en Dirección de Empresas

Isabel Quintillán Casas¹

Resumen

Examinar la formación brindada en relación a las habilidades de liderazgo e inteligencia emocional y evaluar el perfil de los estudiantes en el último año de su carrera, fueron los objetivos de dos investigaciones complementarias realizadas en la Universidad Católica del Uruguay. Presentamos en este artículo ambos trabajos empíricos, centrándonos principalmente en la metodología utilizada y los resultados obtenidos. En uno de los estudios se analizó a través de una encuesta de autoaplicación, el perfil de “liderazgo eficaz” de 50 alumnos que finalizaban la Licenciatura en Dirección de Empresas. En el otro, se indagó en los programas curriculares y se realizaron entrevistas a docentes y el director de la carrera. Consideramos que se trata de un primer acercamiento a una temática no investigada en el medio universitario, que sirve para iniciar el camino hacia un conocimiento más profundo tanto de la formación como de los alumnos que egresan.

¹ Licenciada en Psicología. Postgrado de Especialización en Gestión de Recursos Humanos. Doctoranda en Economía y Administración de Empresas (Universidad de Deusto, España). Graduada en Gerencia de la Calidad y Auditora Aspirante ISO 9000 (OVQ-LATU). Docente y Consultora de la Universidad Católica del Uruguay.

Revista de la FCE



Universidad
Católica

Palabras claves: Liderazgo, Inteligencia emocional



1 Introducción

El presente artículo tiene sus primeros antecedentes en un proyecto de investigación propuesto en el año 2001 ante la convocatoria y realización de un concurso entre docentes por parte de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica. Nos planteábamos en ese momento que si bien era clara la importancia que se le adjudicaban a las habilidades de liderazgo en la carrera, existiendo incluso dos cursos (teórico-prácticos) que trataban específicamente dicho tema así como el de inteligencia emocional, no conocíamos en que medida ello se lograba y si la formación brindada era suficiente. Contestar ambas interrogantes fue el objetivo general del proyecto.

Nos propusimos entonces indagar el liderazgo y la inteligencia emocional de los estudiantes en el último año de la carrera de Dirección de Empresas así como la formación brindada al respecto. El proyecto fue seleccionado por el tribunal integrado por el Decano, la Unidad de Coordinación de Memorias de Grado y los Directores de Carrera de la Facultad. Posteriormente se difundió entre los estudiantes, para que se inscribieran los que estaban interesados en el tema. Trabajando en equipo con la Coordinación de Memorias de Grado analizamos y seleccionamos a quienes realizarían la investigación y la consiguiente elaboración de su Memoria de Grado.²

Es de destacar que la metodología de la tutoría fue novedosa en la Facultad de Ciencias Empresariales. Comenzamos trabajando con las estudiantes en equipo, dictando algunos seminarios, discutiendo los presupuestos teóricos y apoyando la elaboración colectiva de una primera base teórica. Luego, las estudiantes se independizaron, profundizando en su propio marco teórico e investigación. Fue una experiencia sin duda muy provechosa e interesante.

² Se seleccionaron dos alumnas de la Licenciatura en Dirección de Empresas y dos de la Licenciatura en Relaciones Laborales, con el fin de realizar la misma investigación. Mientras las dos primeras culminaron su Memoria de Grado, solo una del segundo grupo lo hizo (Cecilia Alvez), quedando por lo tanto inconcluso el proyecto de investigación en la Licenciatura en Relaciones Laborales.



Carolina Porrini Marmo y Nancy Cecilia Lasa Ayala integraron el equipo de investigación por la carrera de Dirección de Empresas y elaboraron sus Memorias de Grado: “Estudio del perfil de liderazgo de los estudiantes que egresan de la carrera Licenciatura en Dirección de Empresas de la Universidad Católica del Uruguay” (diciembre 2003, aprobada con Sobresaliente) y “Promoción del Liderazgo y la Inteligencia emocional en la Licenciatura en Dirección de Empresas de la UCUDAL” (marzo 2004, aprobada con Sobresaliente), respectivamente. Ambos trabajos son la base de este artículo.

Porrini (2003) luego de relevar diferentes definiciones de liderazgo y repasar las principales teorías clásicas, elabora un modelo de “líder eficaz”. Se basa para ello en los planteos de Stephen Covey (“Los siete hábitos de la gente altamente efectiva”, 1989); Peter Senge (“La quinta disciplina”, 1992); Daniel Goleman (“La inteligencia emocional” 1996, y “La inteligencia emocional en la empresa”, 1998); Robert Cooper y Ayman Sawaf (“La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones”, 1998) y Hendrie Weisinger (“La inteligencia emocional en el trabajo”, 1998). A partir del modelo, elabora un perfil que permitirá a través de una autoevaluación conocer el grado de liderazgo e inteligencia emocional de los alumnos que están finalizando la carrera.

Lasa (2004) presenta su marco teórico que desarrolla las conceptualizaciones sobre el liderazgo, la inteligencia emocional y su influencia en el éxito laboral y profesional. Si bien siguiendo otro enfoque, toma la bibliografía ya mencionada anteriormente en relación al trabajo de Porrini. Su trabajo empírico se enfocó en el estudio de la currícula de la carrera a través del análisis de los programas y entrevistas a los docentes y dirección.

2 Liderazgo e inteligencia emocional



Existen gran cantidad de definiciones de liderazgo, cada autor da la suya. Sin embargo, encontramos que en su mayoría mencionan alguno de los siguientes aspectos: guiar, influenciar, conducir hacia un objetivo, generar confianza y apoyo.

Desde hace varios años se viene planteando la importancia de que los gerentes sean líderes, diferenciándose ambos conceptos. Por un lado, llamamos “gerente” a quien ocupa un puesto de dirección en una organización. Para Kotter (1990), son funciones gerenciales (o de dirección) el planificar, elaborar presupuestos, la organización y el control. Complementariamente, el gerente puede ejercer también liderazgo. Para ello, debe ser capaz de crear una visión que tenga en cuenta los intereses de la gente (visión compartida según Senge, 1992), desarrollar la estrategia y conseguir el apoyo necesario para lograrla. Mientras a través del gerenciar se da estructura, se establecen controles, el liderar estimula el movimiento, la apertura al cambio. Más que opuestos, ambos conceptos son complementarios, las organizaciones necesitan dirección y liderazgo para ser efectivas. También consideramos que el verdadero gerente-líder no necesita utilizar el poder que le brinda su puesto para ser escuchado y lograr apoyo. Es humilde y consciente de sí mismo y de la constelación en la que se encuentra.

Sobre los desarrollos teóricos en relación al liderazgo efectivo, encontramos desde los años '30 diferentes teorías que tratan de explicarlo, clásicamente organizadas en tres grandes grupos: teorías de las características, teorías del comportamiento y teorías de las contingencias. Las primeras han planteado características de tipo físico, psicológico, intelectual que diferencian a los líderes efectivos y que se tienen o no. No se aprenden y serían independientes de la situación dada, se nace o no se nace líder. Según Robbins (1999) las investigaciones realizadas no fueron suficientes para afirmar sus conclusiones. Las teorías del comportamiento por otro lado, plantean que se puede aprender y desarrollar el liderazgo y que, un líder efectivo se diferencia por un tipo particular de conducta. Si bien este grupo está conformado por varias teorías diferentes (de la “Universidad Estatal de Ohio”, de la “Universidad de Michigan”, la “Matriz gerencial” de Blacke y Mouton, los “Estudios Escandinavos”), hay dos polos presentes en todas: orientación en las personas y

orientación en las tareas/la producción. Polos considerados opuestos o complementarios según la teoría de que se trate. Las teorías de las contingencias (“Modelo de contingencia” de Fiedler, el “Liderazgo Situacional” de Hersey y Blanchard, la “Teoría de la trayectoria-meta” de Evans y House, el “Modelo líder- participación” de Vroom y Yetton, entre otras) enfatizan que dependiendo de la situación y las características de los seguidores, será más efectivo un estilo de liderazgo u otro. Variarán en las características de la situación a tener en cuenta, así como en los estilos considerados.

Más recientemente, han surgido otros enfoques del liderazgo en el ámbito empresarial. Uno de ellos es el modelo de Stephen Covey – experto destacado a nivel mundial- que plantea el “liderazgo basado en principios” y “los hábitos de la efectividad”. Para el autor hay una carencia de verdaderos líderes, íntegros, basados en sólidos valores y principios. Los principios son “directrices para la conducta humana que han demostrado tener un valor duradero, permanente” (p. 45). Son verdades profundas, de aplicación universal, evidentes por sí mismas y por lo tanto indiscutibles. La dignidad humana, el servicio, la excelencia, la rectitud, la integridad y la honestidad son ejemplos de principios. Al estar basados en principios tenemos más fuerza y madurez personal, logrando mayor influencia en los demás. El autor plantea además que a través de los hábitos de: 1) Ser proactivos, 2) Comenzar con un fin en mente, 3) Establecer primero lo primero, 4) Pensar en ganar-ganar, 5) Procurar primero comprender y después ser comprendido, 6) Sinergizar/Cooperar creativamente y 7) Mejorar continuamente; trabajamos en nuestra efectividad, desarrollando el liderazgo personal (de nuestra propia vida) y el liderazgo interpersonal (Covey, 1989).

Otro enfoque actual, el de “la inteligencia emocional” (Goleman, 1996, 1999; Cooper y Sawaf, 1998, Weissinger, 1998) está teniendo cada vez mayor repercusión en el ámbito empresarial. Posee algunas similitudes con el planteo de Covey, por ejemplo, considera que las características de liderazgo efectivo no son innatas, pueden aprenderse y desarrollarse; plantea también ciertas aptitudes claves que facilitan el buen desempeño, el logro de los objetivos, el apoyo de los colaboradores.



Los planteos teóricos en relación a la Inteligencia Emocional (IE) tienen su antecedente en los años '80 con Howard Gardner que propone las “inteligencias múltiples”, conceptualización que destrona la noción tradicional de inteligencia medida a través del Coeficiente Intelectual (CI). Este coeficiente está determinado por dos tipos de inteligencia, la lógico-matemática y la lingüística, mientras que otras inteligencias como la musical, la corporal-cinestésica, la espacial, la intrapersonal y la interpersonal no estarían contempladas. Son justamente estas dos últimas las que constituirán la IE. El término es planteado por primera vez en 1990, por Peter Salovey y John Mayer, creando un modelo constituido por cinco áreas: 1) el autoconocimiento, 2) el manejo de las emociones, 3) la automotivación, 3) el reconocimiento de las emociones de los demás y 5) el manejo de las relaciones. Las tres primeras se refieren a la inteligencia intrapersonal que planteaba Gardner mientras las dos últimas se vinculan a la inteligencia interpersonal. Si bien el CI es importante, la IE determina el aprovechamiento del mismo. Se trata por lo tanto de una “metainteligencia” que estaría altamente correlacionada con el éxito en diferentes ámbitos (Goleman, 1996).

Es recién en 1995, a partir de la publicación del libro “Emotional Intelligence” de Daniel Goleman, que se populariza el término. Proliferan posteriormente desarrollos teóricos complementarios y comienzan a realizarse estudios empíricos significativos en áreas como la educativa, la laboral, de la salud, familiar etc. A pesar de ello, aún resta mucho por hacer, principalmente en relación a la influencia de la IE en el trabajo y más particularmente considerada como un atributo del liderazgo efectivo.

En relación a la definición de IE, tomaremos la de Cooper y Sawaf (1998): “es la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia” (p. XIV). Encontramos en ella varios componentes, por un lado supone el darse de cuenta de las emociones pero también el comprender y utilizar ese conocimiento potenciándolo positivamente.



Medir el grado de IE o competencia emocional (CE) ha sido un objetivo desde las primeras investigaciones y los diferentes autores han elaborado sus propios instrumentos. Los propuestos por Cooper y Sawaf (1998) y Weisinger (1998) fueron tomados como base por Porrini (2003) para elaborar su propia herramienta para el estudio empírico.

En cuanto a la utilización de herramientas rigurosas en la medición de la IE, encontramos en el ámbito educativo que son muy interesantes los estudios realizados en España, en la Universidad de Málaga, por Extremera y Fernández-Berrocal (2003a, 2003b, 2004a, 2004b) y Fernández-Berrocal, Extremera y Ramos (2004). En estos estudios se evaluó la IE con la escala de Trait Meta-Mood Scale-24 (TMMS 24) y el Mayer-Salovey-Caruso Emocional Intelligence Test (MSCEIT). La primera es un cuestionario de autoevaluación reducido mientras que la segunda herramienta es una medida de habilidad.

La relación entre las habilidades de IE y el liderazgo es puesta en evidencia por diferentes autores (Senge, 1992; Cooper y Sawaf, 1998; Goleman 1999). Goleman por ejemplo, cita el estudio de Boyatzis en dos mil supervisores, gerentes y ejecutivos de diferentes empresas, encontrando que había 16 habilidades compartidas por quienes eran considerados “estrellas”, de las cuales todas excepto dos eran de inteligencia emocional.

Para Ulrich, Zenger y Smallwood (1999) el liderazgo eficaz es el producto de ciertos atributos personales y el logro de los resultados propuestos. Los autores destacan que es fundamental que el líder sea creíble, actúe como modelo y tenga las habilidades necesarias para conducir al grupo (definir el futuro, lograr compromiso, desarrollar equipos, aprovechar la diversidad, crear sistemas y hacer realidad el cambio).

3 Modelo de Liderazgo Eficaz

Porrini (2003) integrando las conceptualizaciones de Covey (1989), Goleman (1996, 1999) y Weisinger (1998) antes mencionadas, elaboró un modelo de liderazgo eficaz, que se resume en el Cuadro N° 1.

<u>CARACTERÍSTICAS INTRAPERSONALES</u>	<u>CARACTERÍSTICAS INTERPERSONALES</u>
<p>Autodominio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autoconciencia • Autocontrol • Proactividad <p>Fin en Mente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propósito • Compromiso con el propósito • Automotivación <p>Eficiencia Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organización Personal • Delegación • Saber decir “no” 	<p>Comunicación Exitosa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprender a los demás • Empatía • Comunicación <p>Cooperación Creativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Sinergia • Actitud “ganar/ganar”

Cuadro N° 1 Modelo de Liderazgo Eficaz (Porrini, 2003)

Es interesante apreciar que posteriormente, Covey (2005) en su libro “El 8° hábito” interrelaciona los componentes de la inteligencia emocional con los 7 hábitos (Cuadro N° 2), planteos ambos que ya habíamos considerado complementarios.

Autoconciencia	1) Sea proactivo
Motivación personal	2) Empiece con un fin en mente
Autodisciplina	3) Establezca primero lo primero 7) Afile la sierra
Empatía	5) Procure primero comprender y después ser comprendido
Habilidades sociales	4) Piense en ganar/ganar 5) Procure primero comprender y después ser comprendido 6) La sinergia

Cuadro N° 2 Desarrollo de los cinco principales componentes de la IE (Covey, 2005)



4 Metodología de la investigación y resultados

En primera instancia presentaremos el trabajo empírico realizado por Porrini (2003) para luego continuar con el de Lasa (2004).

4.1 Perfil de liderazgo e inteligencia emocional de los alumnos del último año de la Licenciatura en Dirección de Empresas.

4.1.1 Estudio del perfil de liderazgo

La investigación de tipo exploratoria realizada por Porrini (2003) se propuso el objetivo de medir los niveles de las diferentes características de “liderazgo eficaz” de los estudiantes que egresaban en el año 2002. Una serie de hipótesis guiaron su estudio empírico.

El instrumento de medición fue una encuesta de autoaplicación que se basó en el modelo de liderazgo eficaz (Cuadro N° 1), tomando también como referencia para su elaboración las encuestas presentadas por Weisinger (1998) y Cooper y Sawaf (1998) de inteligencia emocional y una encuesta de “Los siete hábitos de la gente altamente efectiva” siguiendo el modelo de Covey (1989). La escala de puntuación elegida fue de 1 a 4, donde 1: Nunca, 2: Casi Nunca, 3: Casi Siempre y 4: Siempre. Se omitió ex-profeso un valor medio para evitar la tendencia central. Se probó el instrumento con tres ex-estudiantes de la carrera.

Debido a que la cantidad de alumnos que cursaban el último año de la carrera no era excesivamente numerosa, se realizó un censo. Para ello se organizó la aplicación de la encuesta de manera de lograr el mayor éxito posible. Se consultó en primera instancia cuales eran las clases de mayor concurrencia de alumnos, eligiéndose de ellas, una materia obligatoria: “Seminario de Elaboración de Proyectos”. Consultados a los docentes para la utilización de parte de sus clases, se aplicó la encuesta a todos los alumnos presentes en las mismas, siendo contestada por el cien por ciento.



Se obtuvieron 50 encuestas sobre un total de 54 alumnos (4 estudiantes no asistieron a clase ese día).

4.1.2 Análisis de los resultados

Datos demográficos: la población constó de un 52% de hombres, un 68% de los estudiantes trabajaban y un 78% tenía entre 21 y 25 años.

Destacamos los siguientes resultados encontrados:

- **Los estudiantes evaluados se autopercebieron con un nivel medio-alto de características de liderazgo eficaz, encontrándose los mejores resultados en las habilidades interpersonales.** Recordemos que corresponden estas habilidades a las dimensiones de Comunicación exitosa y Cooperación creativa (trabajo en equipo, sinergia, actitud de ganar-ganar). Por otro lado, de las habilidades intrapersonales la dimensión que aparece significativamente más baja es la de Eficiencia Personal (organización, delegación). En general, encontramos que la educación ya desde la niñez tiende a considerar y evaluar más las habilidades interpersonales que las intrapersonales. Queremos destacar además que un nivel de liderazgo eficaz medio-alto es sin duda satisfactorio, y sería interesante indagar la incidencia de la formación que brinda la universidad.
- **El mayor nivel de liderazgo no aparece correlacionado con la mayor edad.** Si bien consideramos siguiendo el marco teórico que las habilidades de liderazgo se pueden aprender y desarrollar, no se logran naturalmente con la edad. Es importante además tener en cuenta que aquí nos estamos encontrando con alumnos de mayor edad pero cursando en el mismo nivel educativo.



- **Estar inserto en la actividad laboral coincide con un mayor nivel de liderazgo pero no así la antigüedad en el trabajo.** El trabajar implica el asumir responsabilidades y exige en muchos casos el desarrollo del liderazgo o de algunas de las habilidades intra e interpersonales constitutivas del modelo presentado. No necesariamente la antigüedad supondría mayor desarrollo de las mismas.
- **De los que trabajan, quienes tienen personal a cargo presentaron un nivel levemente superior de liderazgo eficaz en relación a los que no tienen personal a cargo.** Si bien la diferencia no fue muy significativa, es congruente con el pensar que el tener personal a cargo exige habilidades de liderazgo.
- **No se confirmó que quienes ocupan cargos de jefatura o gerencia tuvieran mayores niveles de liderazgo, sino quienes trabajan en Ventas, siguiéndole los que se dedican a la Asesoría.** Este resultado nos sorprendió, si bien consideramos que son necesarios altos niveles de liderazgo en quienes se dedican a la venta y la asesoría.
- **Quienes trabajan en empresas de su familia tienen menores niveles de liderazgo eficaz que quienes trabajan en otras empresas.** En este caso sería interesante profundizar indagando las diferencias en las exigencias laborales en uno y otro caso. Probablemente el trabajar en una empresa familiar genera en muchos casos el mantenimiento del lazo de dependencia familiar, más primario (y dependiente) que el que puede darse sólo desde lo laboral.
- **Las mujeres presentaron niveles más altos de liderazgo (principalmente en la dimensión interpersonal) que los hombres.** Este hallazgo nos pareció curioso y también atractivo para profundizar en futuras investigaciones.
- **Los estudiantes que realizaban el énfasis en Finanzas se autopercebieron con un mayor nivel de liderazgo.** La diferencia fue bastante significativa en el



promedio general y también en cuatro de las cinco dimensiones componentes del modelo. Sería interesante confirmar este hallazgo con otros estudios e indagar las causas de ello.

Consideramos que sería importante confirmar estos resultados y el análisis realizado con otras investigaciones que complementen la investigación de Porrini.

Este trabajo no pretendió ir más allá de iniciar el estudio de las habilidades de liderazgo de quienes egresan de una carrera que forma para la dirección empresarial. Si bien la auto-evaluación nos permite un acceso a las mismas, sería interesante complementarla aplicando herramientas que pudieran medir directamente las habilidades consideradas.

4.2 Promoción del liderazgo y la inteligencia emocional en la Licenciatura en Dirección de Empresas.

4.2.1 Estudio de la formación brindada en la carrera

La investigación (Lasa, 2004) se propuso el objetivo general de: “determinar si la Universidad fomenta en los estudiantes de la LDE el aprendizaje de las habilidades relacionadas a la IE y el liderazgo” (p.85). Los objetivos específicos fueron: indagar los programas para saber el grado de presencia de los conceptos en la currícula, conocer la opinión de los docentes y la dirección de la carrera, evaluando el grado de importancia que le otorgan.

En primer lugar, Lasa analizó en profundidad los programas de las asignaturas que podrían estar vinculadas y que correspondían a las áreas de: RRHH, Administración, Marketing y Operaciones (dieciocho programas en total). Se descartaron los programas de Matemática, Contabilidad, Economía, Derecho, Operaciones y Finanzas. No solo se



indagaron los contenidos, sino también las metodologías utilizadas y los objetivos que se planteaban.

Luego fue contactado el director de la carrera para recabar su opinión en relación a la temática, no sólo como director, sino también como docente. Luego se entrevistó al resto de los docentes de las materias que habían sido seleccionadas. Se realizaron un total de diez entrevistas, en las que participaron los profesores de: Administración I (Fundamentos de Gestión empresarial), Administración IV (Teoría de las organizaciones II), Administración VII (Comportamiento organizacional), Administración VIII (Gestión de la calidad y la innovación), Recursos Humanos I (Sociología aplicada a la empresa), Recursos Humanos III (Administración de personal), Recursos Humanos IV (Dirección de recursos humanos), Recursos Humanos VII (Desarrollo personal y liderazgo), Recursos Humanos X (Teoría y práctica de la negociación), Recursos Humanos XI (Estrategia de recursos humanos) , Recursos Humanos XII (Desarrollo de habilidades empresariales). Algunos docentes somos responsables del dictado de más de una asignatura, por ello excede el número de cursos al de docentes entrevistados.

4.2.2 Resultados obtenidos

De la investigación realizada se encontró que:

- La Universidad Católica del Uruguay **promueve en los estudiantes de la LDE las habilidades de liderazgo e inteligencia emocional en quienes hacen el énfasis en Recursos Humanos**. Si bien quienes eligen los otros énfasis (Marketing o Finanzas), así como quienes no eligen énfasis, optan en muchos casos por cursar las materias que tratan específicamente el tema (RRHH VII y RRHH XII), las mismas no son obligatorias para ellos.



- Para la mayoría del cuerpo docente indagado (90%), **el liderazgo es una competencia fundamental para el graduado**. Además, consideran a la inteligencia emocional relacionada con el liderazgo.
- Los profesores entrevistados coinciden en que tanto las **habilidades de liderazgo como las de inteligencia emocional, pueden ser aprendidas y el ámbito universitario es un lugar propicio para promoverlas**.

Concluimos entonces que, si bien se consideran importantes en la LDE las habilidades de liderazgo y de inteligencia emocional, tanto por parte de la dirección como los docentes, aparecen solamente jerarquizadas en el énfasis en recursos humanos –donde son obligatorias las materias que tratan específicamente el tema-.

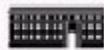
4.3 Posibles futuras líneas de investigación.

Nos parece interesante destacar que es necesario ver ambos trabajos como complementarios. En ese sentido, sería un paso más, investigar la incidencia que tiene la formación a lo largo de la carrera para el desarrollo del perfil de liderazgo eficaz propuesto. Evaluar el perfil de liderazgo al comenzar y al egresar de la licenciatura, nos podría aportar más luz sobre el tema.

También aparece como interesante el poder valorar la incidencia del perfil de liderazgo en el desempeño laboral del egresado.

Agradecimientos

En primer lugar agradecemos a la Universidad Católica que realizó el concurso y estimuló la participación de los docentes en lo que fue una experiencia novedosa e interesante. A las



licenciadas Carolina Porrini y Cecilia Lasa que realizaron un excelente trabajo y fue un placer tutorear. También agradecemos el apoyo brindado por la Coordinación de Memorias de Grado, el Lic. Alberto González y la Lic. Tomasa Hernández, sus sugerencias y seguimiento orientaron nuestro trabajo.

5 **Bibliografía.**

COOPER, R y SAWAF, A. 1998. La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Bogotá, Norma.

COVEY, S. (1989). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Buenos Aires, Paidós.

COVEY, S. (2005) El 8º hábito. De la efectividad a la grandeza. Buenos Aires, Paidós.

EXTREMERA, N. y FERNANDEZ-BERROCAL, P. (2003a) La inteligencia emocional en el contexto educativo: hallazgos científicos de sus efectos en el aula. Revista de Educación. N° 332:97-116.

EXTREMERA, N. y FERNANDEZ-BERROCAL, P. (2003b) La inteligencia emocional: métodos de evaluación en el aula. Revista Iberoamericana de Educación, N° 30:1-12.

EXTREMERA, N. y FERNANDEZ-BERROCAL, P. (2004a) El papel de la inteligencia emocional en el alumnado: evidencias empíricas. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 6(2). Consultado el 11 de junio de 2005 en: <http://redie.uabc.mx/vol6no2/contenido-extremera.html>

EXTREMERA, N. y FERNANDEZ-BERROCAL, P. (2004b) Inteligencia emocional, calidad de las relaciones interpersonales y empatía en estudiantes universitarios. Clínica y Salud, 15(2):117-137.

FERNANDEZ-BERROCAL, P., EXTREMERA, N. y RAMOS N.(2004) Validity and reliability of the spanish modified version of the Trait Meta-Mood Scale. Psychological Reports, N° 94:751-755.

GOLEMAN, D. (1996) La inteligencia emocional. Porqué es más importante que el cociente intelectual. Buenos Aires, Vergara.

GOLEMAN, D. (1999) La inteligencia emocional en la empresa. Buenos Aires, Vergara.

KOTTER, J. (1990) El factor Liderazgo. Bilbao, Díaz de Santos.



- LASA, N. C. (2004) Promoción del Liderazgo y la Inteligencia emocional en la Licenciatura en Dirección de Empresas de la UCUDAL. Memoria de Grado para la Obtención del título de Licenciado en Dirección de Empresas. Montevideo, Uruguay. Universidad Católica, Facultad de Ciencias Empresariales.
- PORRINI, C. (2003) Estudio del perfil de liderazgo de los estudiantes que egresan de la carrera Licenciatura en Dirección de Empresas de la Universidad Católica del Uruguay. Memoria de Grado para la Obtención del título de Licenciado en Dirección de Empresas, con énfasis en Recursos Humanos. Montevideo, Uruguay. Universidad Católica, Facultad de Ciencias Empresariales.
- ROBBINS, S. (1999) Comportamiento organizacional. 8ª ed. México, Prentice Hall.
- SENGE, P. (1992) La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Barcelona, Granica.
- ULRICH, D., ZENGER, J. and SMALLWOOD, N. (1999) Results Based Leadership. Boston, Harvard Business School Press.
- WEISINGER, H. (1998) La inteligencia emocional en el trabajo. Buenos Aires, Vergara.