



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Carrera: Licenciatura en Administración

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EMPRESA

UN CAMINO HACIA EL ÉXITO EN LA GESTIÓN

Trabajo de Investigación

Por

Romina Beatriz Allia
N° Reg: 25132
rominaallia@gmail.com

Profesor Tutor

Contador Raúl Walter Coronel

Mendoza - 2014



INDICE

INTRODUCCIÓN	6
1. TEMA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....	6
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
3. FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS	7
4. CONCEPTOS CLAVES	7
5. HIPOTESIS DEL TRABAJO	8
6. MARCO TEÓRICO	8
7. METODOLOGÍA A APLICAR	8
CAPITULO I	10
INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL	10
A.INTELIGENCIA EMOCIONAL: CONCEPTOS GENERALES.....	10
1. INTRODUCCIÓN	10
2. CONCEPTO DE INTELIGENCIA.....	10
3. ORIGEN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL	13
4. LA IMPORTANCIA DE LA IE	16
5. EL APORTE DE LA IE AL ÁMBITO DE NEGOCIOS.....	18
B.LAS EMOCIONES Y SU ANATOMÍA.....	19
1. INTRODUCCIÓN	19
2. CONCEPTO.....	19
3. CLASIFICACIÓN DE LAS EMOCIONES	21
4. TEORÍAS DE LA EMOCIONES	24
4.1 Teoría de James (1884) y Lange (1885).....	25
4.2 Teoría de Cannon (1927) y Bard (1938)	25
4.3 Teoría de la activación de Arnold y Lindsley (1951).....	26
4.4 Teoría de Schacter-Singer (1962).....	26

4.5 Teoría de Lázarus (1981, 1998).....	27
4.6 Resumen	27
5. PROBLEMAS DE LAS EMOCIONES.....	28
5.1 Emociones y salud física	30
C.FISIOLOGÍA DE LA EMOCIONES	32
1. ANATOMÍA DEL CEREBRO.....	32
1.1 Teoría de Paul McLean	33
1.2 El cerebro emocional (sistema límbico).....	35
1.3 El cerebro racional (neocórtex).....	35
1.4 Hemisferios cerebrales	37
1.5 Pensamiento lateral e inteligencia emocional.....	40
2. RESUMEN.....	41
D.INTELIGENCIA EMOCIONAL INDIVIDUAL Y GRUPAL.....	42
1. INTRODUCCIÓN	42
2. MODELOS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL INDIVIDUAL.....	42
2.1 Marco referencial de la inteligencia emocional de Mayer & Solovey (1997).....	42
2.2 Modelo de Goleman	44
2.3 El inventario del cociente emocional de Bar-On (1997).....	47
2.4 Modelo de Kofman (2001).....	49
3. MODELOS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL GRUPAL	52
3.1 Introducción.....	52
3.2 Competencias para funcionar como equipo	53
3.3 Influencias culturales.....	55
3.4 Definición de inteligencia emocional grupal.....	55
3.5 Niveles de interacción emocional.....	56
3.6 Normas para los tres niveles de inteligencia emocional grupal.....	59
3.7 El liderazgo en la inteligencia emocional grupal.....	61
4. RESUMEN.....	68
E. ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE DE LA IE	69

1. INTRODUCCIÓN	69
2. ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE EMOCIONAL	69
3. ASPECTOS A TENER EN CUENTA EN EL APRENDIZAJE EMOCIONAL	72
3.1 Feedback (retroalimentación).....	74
3.2 Efecto luna de miel.....	76
4. MODELO DE CAMBIO Y APRENDIZAJE AUTODIRIGIDO (BOYATZIS, 2005)	76
4.1 Esquema del modelo	77
4.2 Aprendizaje autodirigido.....	77
5. MODELO DE APRENDIZAJE DE CHERNISS Y GOLEMAN (2005).....	80
5.1 Esquema del modelo	81
5.2 Etapas del modelo	81
6. RESUMEN.....	85
CAPITULO II.....	86
APLICACIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EMPRESA	86
A.MARCO TEORICO	86
1. INTRODUCCIÓN	86
2. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS ACTUALES	87
3. POR QUÉ ES IMPORTANTE LA IE EN LA EMPRESA	88
3.1 Qué desean las empresas de hoy	89
3.2 Aptitudes emocionales que aportan al éxito en la gestión.....	91
B.ESTUDIO DE CAMPO EN UNA ORGANIZACIÓN	99
1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	99
2. RECOLECCIÓN DE DATOS Y DIAGNÓSTICO	100
2.1 Análisis del ambiente de trabajo.....	100
2.4 Diagnóstico de la problemática	102
3. PLANIFICACIÓN	108
3.1 Propuesta de mejora	110
4. IMPLEMENTACIÓN.....	111
4.1 Aplicación de técnicas de aprendizaje emocional y social.....	112

4.2 Consideraciones previas	115
4.3 Problemas que se presentaron	115
5. EXPOSICIÓN DE RESULTADOS	116
6. RECOMENDACIONES	119
7. CONCLUSIÓN DEL ESTUDIO DE CAMPO.....	119
CONCLUSIONES FINALES.....	121
BIBLIOGRAFIA	126
ANEXOS.....	131

INTRODUCCIÓN

1. TEMA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación se encuentra destinado a realizar un análisis del significado de la Inteligencia Emocional, cómo se aplica en las empresas, cuál es su importancia y por qué es necesario implementarla en las organizaciones.

La inteligencia emocional es la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos. El término fue popularizado por Daniel Goleman, quién estima que la inteligencia emocional se puede organizar en torno a cinco capacidades: conocer las emociones y sentimientos propios, manejarlos, reconocerlos, crear la propia motivación, y gestionar las relaciones.

Lo que se pretende con este trabajo es investigar sobre el término inteligencia emocional, conceptos que podemos considerar para describirla, factores, aplicabilidad en las empresas y si es utilizado hoy en día por diferentes organizaciones, de qué manera y qué genera.

Esta investigación se cree que servirá para ver cómo puede ser considerado este concepto en las organizaciones para mejorar el ambiente de trabajo, la relación entre empleado y empleador, la actitud frente al cambio, el trabajo en equipo entre otras cosas.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad se reconocen diferencias entre las empresas exitosas en su gestión y en las que no son tan exitosas, uno de los factores que hace esta diferencia, es ambiente del trabajo y la relación que existe entre los trabajadores de una organización en toda la línea jerárquica. Este ambiente de trabajo está compuesto por la comunicación, las relaciones entre las personas, el trabajo en equipo, las políticas administrativas, las condiciones de trabajo, la motivación, la evaluación y desarrollo, el liderazgo y la empatía, entre otras cosas. Se ha dicho que si existe un ambiente laboral inadecuado las empresas fracasarán ya que el recurso más valorado son las personas.

Entonces cabe preguntarse: ¿El desarrollo de la inteligencia emocional conduce a un ambiente laboral favorable y fomenta el crecimiento de las organizaciones? esto es lo que se procura investigar; que si la práctica, el conocimiento y la aplicación de la misma en la gestión ayuda a mejorar las relaciones entre las personas, fomentar el trabajo en equipo, perfeccionar la comunicación, etc.

Esta investigación intenta verificar si este conocimiento del comportamiento de las emociones dentro de la organización, el poder evaluar y mejorar las aptitudes emocionales, permite incentivar el desempeño y la competitividad, fomentar la creatividad y la innovación, y de esta forma lograr una ventaja competitiva.

3. FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS

El presente trabajo tiene como objetivos:

- Investigar el concepto de inteligencia emocional y su aplicación en las empresas.
- Analizar la forma en que se aplica la inteligencia emocional para lograr un mayor éxito.
- Analizar cómo influye en el ámbito laboral: comunicación entre las personas, motivación, trabajo en equipo.
- Averiguar de qué forma se puede incentivar a las personas dentro de la organización para que incorporen este término y desarrollen inteligencia emocional para poder trabajar de una manera más eficaz.
- Investigar en una empresa mendocina, donde el ambiente de trabajo no sea ´positivo, la aplicación de la Inteligencia Emocional para mejorar.

4. CONCEPTOS CLAVES

Los conceptos claves que constituyen la base de este trabajo con los siguientes:

- Inteligencia emocional
- Inteligencia emocional en la empresa
- El manejo de las emociones en los participantes de una organización
- Aprendizaje emocional y social

- La motivación del personal de una empresa, creatividad e innovación.
- El trabajo en equipo y las comunicaciones en la organización
- El liderazgo para alcanzar el éxito en las organizaciones

5. HIPOTESIS DEL TRABAJO

La hipótesis de este trabajo de investigación se podría enmarcar como:

“Si la inteligencia emocional es aplicada en las empresas conducirá a un ambiente laboral favorable, fomentará el trabajo en equipo, mejorará la comunicación y desarrollará características creativas e innovadoras en las personas, logrando de esta forma una ventaja competitiva y un camino hacia el éxito en la gestión”

Esto es lo que guiara la investigación.

6. MARCO TEÓRICO

Esta investigación será guiada principalmente con los libros de Daniel Goleman, “La Inteligencia Emocional” y la “Inteligencia Emocional en la empresa”.

También se investigara bibliografía de diferentes autores que hayan abordado el tema como Cooper, R y Colab. "Inteligencia emocional aplicado al Liderazgo y las Organizaciones", se extraerá información de libros, internet, diarios y revistas y se consultaran trabajos realizados por diferentes autores sobre el tema.

7. METODOLOGÍA A APLICAR

Se llevara a cabo una investigación exploratoria y descriptiva que permita conocer si la hipótesis planteada es correcta.

La misma se llevara a cabo a través de los siguientes métodos:

Extracción de datos de fuentes primarias y secundarias:

- Investigación y análisis de la bibliografía que aborda el tema: permitirá tener un abordaje completo del tema y los diferentes conceptos que incluye para llevar a cabo una investigación valedera.

Estudio de campo:

- Encuestas y test al personal de una organización en la cual se investigará la temática de IE. Se analizará cómo es el ambiente laboral, el trabajo en equipo, el comportamiento del personal, la comunicación, y si tienen conocimientos de este tema.
- Implementación de un plan de mejora y aplicación de técnicas de aprendizaje emocional.

Esta información será extraída, analizada, procesada y resumida teniendo en cuenta variables relevantes, información valiosa y valedera y extrayendo aquello que sea útil para llevar a cabo la investigación y lograr los objetivos en base a la hipótesis.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

A. INTELIGENCIA EMOCIONAL: CONCEPTOS GENERALES

1. INTRODUCCIÓN

La inteligencia emocional es un término que ha cobrado mucha importancia en los últimos tiempos, hay libros sobre el tema, investigaciones y artículos entre otras cosas. Se dictan cursos y especializaciones.

Existen teorías relacionadas con este tema como las investigaciones de Howard Gardner sobre "inteligencias múltiples", las de Peter Salovey y John Mayer (quienes crearon el concepto de Inteligencia Emocional), las de Daniel Goleman en sus libros Inteligencia Emocional, Inteligencia Emocional en las Empresas, El cerebro y la Inteligencia emocional, entre otros libros y la de muchos otros investigadores.

2. CONCEPTO DE INTELIGENCIA

"La inteligencia consiste no sólo en el conocimiento, sino también en la destreza de aplicar los conocimientos en la práctica".

Aristóteles (384 AC-322 AC) Filósofo griego.

"La Inteligencia es el complicado rodeo que damos cuando no sabemos qué camino tomar"

Jean Piaget (1896-1980) Filósofo y psicólogo suizo.

Antes de definir el término Inteligencia Emocional es conveniente desarrollar el concepto de Inteligencia.

La inteligencia (del latín *intellegentia*) es la capacidad de entender, asimilar, elaborar información y utilizarla para resolver problemas. El diccionario de la Real Academia Española define la inteligencia, como la capacidad para entender o comprender, capacidad para resolver problemas, conocimiento, comprensión, habilidad destreza y experiencia, entre otras acepciones. (Real Academia Española, 2001)

Según Kofman (2003), es la capacidad para distinguir elementos en ciertos dominio y operar de manera efectiva en base a tales distinciones. Designa a cierta categoría de actos, los actos inteligentes, que se distinguen de los instintivos y automáticos; también se puede referir a la facultad de conocer y comprender y al rendimiento mental. (Viaud, 1959)

El científico británico Christofer Evans definió la inteligencia como la capacidad de reaccionar de manera rápida ante los cambios del medio, de valorar las posibles soluciones para cada cuestión y de percibir nuevas relaciones entre los aspectos de un problema.

El psicólogo Howard Gardner señala que la inteligencia es un conglomerado de siete aptitudes distintas, tres de ellas -verbal, lógica-matemática y espacial- se corresponden con las tradicionales inteligencias académicas, pero además está la inteligencia musical, la intrapersonal que es la capacidad de autocomprensión, la interpersonal o aptitud para comprender a los demás, y la corporal cinética que es la habilidad para los movimientos corporales complejos.

Actualmente, el autor de la teoría, Howard Gardner, diferencia ocho tipos de inteligencia (Gardner, Estructuras de la mente: La teoría de las múltiples inteligencias, 1987) (Gardner, 2001):

1. Inteligencia Lógico-Matemática: capacidad de entender las relaciones abstractas. La que utilizamos para resolver problemas de lógica y matemáticas. Es la inteligencia que tienen los científicos. Se corresponde con el modo de pensamiento del hemisferio lógico y con lo que nuestra cultura ha considerado siempre como la única inteligencia.

2. Inteligencia Lingüística: capacidad de entender y utilizar el propio idioma. La que tienen los escritores, los poetas, los buenos redactores. Utiliza ambos hemisferios.

3. Inteligencia Espacial: capacidad de percibir la colocación de los cuerpos en el espacio y de orientarse. Consiste en formar un modelo mental del mundo en tres dimensiones, es la inteligencia que tienen los marineros, los ingenieros, los cirujanos, los escultores, los arquitectos o los decoradores.

4. Inteligencia Corporal-Kinestésica: capacidad de percibir y reproducir el movimiento. Aptitudes deportivas, de baile. Capacidad de utilizar el propio cuerpo para realizar actividades o resolver problemas. Es la inteligencia de los deportistas, los artesanos, los cirujanos y los bailarines.

5. Inteligencia Musical: capacidad de percibir y reproducir la música. Es la de los cantantes, compositores, músicos, bailarines.

6. Inteligencia Intrapersonal: capacidad de entenderse a sí mismo y controlarse. Autoestima, autoconfianza y control emocional. No está asociada a ninguna actividad concreta.

7. Inteligencia Interpersonal: capacidad de ponerse en el lugar del otro y saber tratarlo. Nos sirve para mejorar la relación con los otros (habilidades sociales y empatía). Nos permite entender a los demás, y la solemos encontrar en los buenos vendedores, políticos, profesores o terapeutas. La inteligencia intrapersonal y la interpersonal conforman la Inteligencia Emocional y juntas determinan nuestra capacidad de dirigir nuestra propia vida de manera satisfactoria.

8. Inteligencia Naturalista: capacidad de observar y estudiar la naturaleza, con el motivo de saber organizar, clasificar y ordenar. Es la que demuestran los biólogos, los naturalistas, los ecologistas.

Según esta teoría, todos los seres humanos poseen las ocho inteligencias en mayor o menor medida. Al igual que con los estilos de aprendizaje no hay tipos puros, y si los hubiera les resultaría imposible funcionar (Gardner, 2001).

Existen pruebas de inteligencia, test, que se han considerado útiles para seleccionar personal en organizaciones o unidades académicas. En gran parte lo que se entiende por inteligencia depende del resultado de la aplicación de estos test pero sólo con esto no se puede establecer lo que es inteligencia (Cruz Hernández, 1976).

Se puede decir que la psicología ha concebido la inteligencia como un condicionador de los factores de grupo y de las habilidades y aún de las actividades singulares del hombre o, por el contrario, como resultado de esas habilidades y actividades elementales (Cruz Hernández, 1976).

La inteligencia se puede considerar como capacidad para resolver problemas y para establecer relaciones sociales, dentro del concepto se pueden distinguir tres categorías de inteligencia para un mejor entendimiento:

1. **La inteligencia como capacidad para resolver problemas:** forma de enfrentar situaciones nuevas que aparecen en el entorno y que exigen respuestas rápidas.
2. **La inteligencia como capacidad para adaptarse al medio y a las nuevas circunstancias:** capacidad para aprender a adaptarse al medio, de manera flexible y a

la vez útil y valiosa, sobretodo en situaciones nuevas, permite sobrevivir en condiciones adversas.

3. **La inteligencia como capacidad para establecer relaciones sociales:** según la tesis de Daniel Goleman, según la cual las emociones, y no el cociente intelectual son la base de la inteligencia humana.

Para ver la relación entre el término inteligencia emocional e inteligencia luego de definir la segunda podemos ver que el término IE encuadra dentro del concepto de inteligencia (Gardner, Estructuras de la mente: La teoría de las múltiples inteligencias, 1987) y (Goleman D. , La inteligencia emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual, 1995)

- **Posibilidad de ser aislada a causa de daño cerebral, convirtiéndola en separable de otras aptitudes en el funcionamiento cerebral:** el traumatismo causado en el circuito emocional cerebral y en las conexiones circuito con las zonas prefrontales puede tener consecuencias en el funcionamiento de competencias de IE.
- **Una historia evolutiva y verosimilitud evolutiva:** las estructuras límbicas del cerebro que gobiernan las emociones se integran con estructuras neocorticales, sobre todo con las áreas prefrontales, para producir respuestas emocionales instintivas que han sido de vital importancia en la supervivencia a lo largo de la vida humana.
- **Una operación o conjunto de operaciones centrales,** que forman la capacidad global de reconocer y regular emociones.
- **Propensión a codificar mediante un sistema de símbolos:** capacidad de articular sentimientos y las operaciones de las aptitudes centrales de la IE.
- **Desarrollo histórico particular, junto con un conjunto definido de actuaciones expertas:** las habilidades emocionales van de lo simple a lo complejo, desarrollándose por etapas.

3. ORIGEN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

La inteligencia emocional es la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos. El término fue popularizado por Daniel Goleman, quién estima que la inteligencia emocional se puede organizar en torno a cinco capacidades: conocer las emociones y sentimientos propios, manejarlos, reconocerlos, crear la propia motivación, y gestionar las relaciones.

Thorndike, en 1920, utilizó el término inteligencia social para describir la habilidad de comprender y motivar a otras personas. David Wechsler en 1940, describe la influencia de factores no intelectivos sobre el comportamiento inteligente, y sostiene, además, que nuestros modelos de

inteligencia no serán completos hasta que no puedan describir adecuadamente estos factores. Esto implica, tanto el conocimiento, como el manejo de sus emociones. Su importancia radica en que le permite al hombre expresar sus emociones de forma sana y satisfactoria, y es que cualquier decisión que éste tome por trivial que parezca, como: comer, comprar o hasta con quién relacionarse sentimentalmente son actividades que involucran las emociones"

Reuven Bar-On (2000) (citado por Urch Druskat & Wolf, 2005) la define como:

"Una ordenación de conocimientos y aptitudes emocionales y sociales que tienen una influencia en nuestra capacidad general de afrontar con eficacia las demandas del entorno..."

Esta ordenación incluye:

- La habilidad de ser consciente de uno mismo, comprenderse y expresarse.
- La habilidad de ser consciente de los demás, de comprenderlos y relacionarse con ellos.
- La habilidad de lidiar con las emociones intensas y de controlar los propios impulsos.
- La habilidad de adaptarse a los cambios y de resolver los problemas de naturaleza personal o social.

Cabe mencionar que los cinco campos más importantes de este modelo son habilidades intrapersonales, interpersonales, adaptabilidad, control de estrés y el humor general (Urch Druskat & Wolf, 2005)

Peter Salovey y John Mayer (1990), (citado por Urch Druskat & Wolf, 2005) publicaron:

"La capacidad para observar los propios sentimientos y emociones y los de los demás, para discriminar entre ellos y utilizar esa información para guiar el pensamiento y las acciones" (Urch Druskat & Wolf, 2005)

Luego estos autores modificaron su definición y expusieron que la Inteligencia emocional es:

" La capacidad para percibir y expresar una emoción, para asimilarla, y de regular la emoción en uno mismo y en los demás".

Esther Orioli y Robert Cooper (citado por Urch Druskat & Wolf, 2005), se refieren a la misma como Cociente Emocional, describiéndolo como :

" La capacidad para sentir, comprender y aplicar de manera eficaz el poder y la perspicacia de las emociones como fuente de energía humana, información, confianza, creatividad e influencia"

Howard Gardner (1987) en su Teoría de las inteligencias múltiples incluye a la inteligencia personal (la cual se refiere a la emocional) y dentro de ésta diferencia a dos: la intrapersonal y la interpersonal, referidas a los aspectos internos y externos de una persona.

La inteligencia intrapersonal consiste en la habilidad para entenderse a uno mismo. La persona está consciente de sus puntos fuertes y de sus habilidades para alcanzar sus metas, contribuye a reflexionar y controlar nuestros pensamientos y sentimientos efectivamente. La capacidad medular que opera en la inteligencia intrapersonal es el acceso a la vida sentimental, los afectos y emociones, distinguiendo sentimientos y utilizándolos para comprender y guiar la conducta (Gardner, Estructuras de la mente: La teoría de las múltiples inteligencias, 1987).

La inteligencia interpersonal está más referida a la relaciones, consiste en relacionarse y entender a otras personas, interactuar con amigos, familiares, compañeros de trabajo. Es la habilidad para realizar distinciones entre individuos, sus estados de ánimo, temperamentos, motivaciones e intenciones. Habilidad para mantener buenas relaciones y tomar liderazgo entre otras personas para resolver problemas, influenciar decisiones y velar por relaciones en grupos (Gardner, Estructuras de la mente: La teoría de las múltiples inteligencias, 1987).

Con estas descripciones del modelo de Gardner se puede decir que lo que él llama inteligencia personal está relacionado con el concepto de inteligencia emocional.

Según Daniel Goleman la IE se refiere a:

"Capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones" (Goleman D. , 1995)

"El término Inteligencia Emocional se refiere a la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. Inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigir las y equilibrarlas." (Olguín)

Según Daniel Goleman (1995) los principales componentes de la inteligencia emocional son:

- **Autoconocimiento emocional (o conciencia de uno mismo)** : Se refiere al conocimiento de nuestras propias emociones y cómo nos afectan. Es muy importante conocer el modo en el que nuestro estado de ánimo influye en nuestro comportamiento, cuáles son nuestras virtudes y puntos débiles. Nos sorprenderíamos al saber cuán poco sabemos de nosotros mismos.

- **Autocontrol emocional (o autorregulación)** : El autocontrol nos permite no dejarnos llevar por los sentimientos del momento. Es saber reconocer qué es pasajero en una crisis y qué perdura. Es posible que nos enfademos con nuestra pareja, pero si nos dejásemos siempre llevar por el calor del momento estaríamos continuamente actuando irresponsablemente y luego pidiendo perdón por ello.
- **Automotivación** : Dirigir las emociones hacia un objetivo nos permite mantener la motivación y fijar nuestra atención en las metas y no en los obstáculos. En esto es necesaria cierta dosis de optimismo e iniciativa, de forma que seamos emprendedores y actuemos de forma positiva ante los contratiempos.
- **Reconocimiento de emociones ajenas (o empatía)** : Las relaciones sociales se basan muchas veces en saber interpretar las señales que los demás emiten de forma inconsciente y que a menudo son no verbales. El reconocer las emociones ajenas, aquello que los demás sienten y que se puede manifestar por la expresión de la cara, por un gesto, por una mala contestación; nos puede ayudar a establecer lazos más reales y duraderos con las personas de nuestro entorno. No en vano, el reconocer las emociones ajenas es el primer paso para entenderlas e identificarnos con ellas.
- **Relaciones interpersonales (o habilidades sociales)** : Cualquiera puede darse cuenta de que una buena relación con los demás es una de las cosas más importantes para nuestra vida y para nuestro trabajo. Y no solo tratar a los que nos parecen simpáticos, a nuestros, amigos, a nuestra familia. Sino saber tratar también exitosamente con aquellos que están en una otra posición como nuestros jefes, enemigos.

La inteligencia emocional determina la manera en que nos relacionamos y entendemos el mundo; tiene en cuenta las actitudes, los sentimientos y engloba habilidades como : el control de los impulsos, la autoconciencia, la automotivación, la confianza, el entusiasmo, la empatía, y sobre todo es el recurso necesario para ofrecer nuestras mayores prestaciones profesionales (Olguín).

4. LA IMPORTANCIA DE LA IE

La IE está se refiere a saber controlar nuestras emociones para manejarse en la vida buscando el bienestar propio y de la comunidad, generar ambientes cálidos, calmos y armoniosos tanto en el hogar como en el trabajo y en diferentes ámbitos. Desarrollar IE lleva a conseguir mayor seguridad y confianza.

Es importante destacar que IE no es lo mismo que Cociente intelectual, tampoco son conceptos opuestos, sino que se relacionan. Pero tener un elevado cociente intelectual no significa que se haya conseguido IE. Ser exitoso en una profesión y no en la vida personal provoca cierta inestabilidad que puede llevar a fracasar en muchos aspectos. Tener un rendimiento académico excelente, finalizar los estudios con un promedio elevado es muy importante, pero no significa que se llegará a ser exitoso en el trabajo, ya que para lograr esto influyen mucho otros factores como la capacidad de relacionarse con otras personas, de compartir ideas y escuchar la de los demás, de trabajar en equipo, entre otras cosas. Existen diversos casos en donde personas que ni siquiera han terminado sus estudios han logrado ser muy exitosas en la vida como por ejemplo Steve Jobs, quién creó una de las compañías más grande del mundo como lo es hoy Apple.

Es un error pensar que un alto CI conducirá al éxito y a sentirse seguro de sí mismo, es importante tener en cuenta otros factores como la IE. Existen personas que tienen éxito en sus carreras y tienen problemas en otros aspectos de su vida ya que no son capaces de manejarlos adecuadamente porque sus emociones se desbordan, son muy impulsivas, irritantes, se ven afectados por la ira y eso se debe a la falta de IE.

Para poder lograr adquirir capacidades emocionales es importante que las personas reconozcan sus debilidades y defectos. A partir de este análisis se pueden comprender los sentimientos propios y los ajenos, es decir se adquiere cierto grado de empatía. Las personas que logran esto se pueden relacionar de mejor manera con los demás, son cuidadosas en la cosas que dicen y en la forma en que se dirigen, controlan sus reacciones ante las discusiones y situaciones conflictivas.

Para entender este proceso es muy importante definir qué es la empatía, según la Real Academia Española es: La identificación mental y afectiva de un sujeto con el estado de ánimo de otro.

Es decir que al lograr empatía podemos comprender los sentimientos de otros y de esta forma poder relacionarnos de una manera más eficaz, tanto en el ámbito familiar como en el laboral.

"La empatía se construye sobre la conciencia de uno mismo; cuanto más abiertos estamos a nuestras propias emociones, más hábiles seremos para interpretar los sentimientos" (Goleman D. , 1995).

Los factores claves del éxito de una persona entre otras cosas están, en sus competencias emocionales. Al facilitar esta capacidad relacionarse de mejor manera con los demás y con uno mismo, se genera armonía entre el pensamiento y los sentimientos; lo que fortalece las capacidades cognitivas y analíticas de las personas, la motivación al logro y las capacidades de influir. Se desarrolla la intuición y se actúa con mayor energía, optimismo y entusiasmo ante diferentes

situaciones, adquiriendo la capacidad de adaptarse a los cambios, lo que permite el logro de la excelencia (Goleman D. , 1995).

5. EL APORTE DE LA IE AL ÁMBITO DE NEGOCIOS

Al relacionar IE con los negocios es muy importante destacar que hoy en día los cambios surgen rápidamente y es muy importante que las empresas actúen al respecto, para lograr el éxito y no quedarse en el tiempo. El capital humano es lo más importante en una empresa, poseer personas capaces de adelantarse, de crear e innovar. Para esto es necesario un ambiente cálido, confortable y trabajar en equipo.

Las reglas del trabajo están cambiando, el factor más importante hoy en día no es solo la preparación y la experiencia, sino también cómo se manejan las personas con uno mismo y con los demás. A la hora de contratar, retener o ascender a alguien juega un papel muy importante la capacidad que tienen las personas para relacionarse con los demás, de motivar, de aplicar el liderazgo, la iniciativa, la empatía, la adaptabilidad y la persuasión.

Goleman en su libro *La inteligencia emocional en la empresa* expresa (1998):

"Si usted trabaja por cuenta propia o para una organización pequeña, su posibilidad de lograr un desempeño óptimo depende, en gran medida de que posea esas aptitudes... su carrera dependerá, en mayor o menor medida, del grado en que las haya dominado".

Al hablar de inteligencia emocional hay que tener en cuenta que existe una serie de competencias, que diferencian a las personas de otras, con lo visto anteriormente se puede decir que algunas de estas competencias son la empatía, autodisciplina, iniciativa, la capacidad de saber aconsejar, despertar la confianza en los demás, ser consciente de uno mismo. Estas características permiten desarrollar habilidades para negociar, generar cambios y responder ante los mismos. Aprovechar las oportunidades, luchar contra las debilidades y persuadir en ciertos momentos. Entender el punto de vista de otras personas sabiendo escuchar y comunicar, permitiendo dar respuestas de acción inmediatas y formular estrategias exitosas.

Para lograr ser una persona exitosa se puede decir que se necesitan competencias emocionales que incluyen la iniciativa, la influencia y la empatía. La iniciativa abarca la motivación del logro y esa capacidad que tiene la persona de adaptarse; por su parte la influencia está relacionada con la capacidad de liderar masas, equipos de trabajo con conciencia y en el caso de la empatía, está presente esa capacidad que se tiene de alertar el desarrollo de los demás (Vergel, 2011).

Mediante investigaciones realizadas sobre lo que buscan los empleadores en los empleados ingresantes, se ha determinado que las aptitudes técnicas específicas son ahora menos importantes que la capacidad subyacente de aprender en el puesto, y también se tiene en cuenta (Anthony P. Carnevale *et al* citado por Goleman, 1998):

- Capacidad de saber escuchar y comunicarse oralmente
- Adaptabilidad y respuestas creativas ante los obstáculos y reveses
- Dominio personal, confianza en uno mismo, motivación para trabajar en pos de un objetivo, deseo de desarrollar la carrera y enorgullecerse de lo alcanzado
- Efectividad grupal e interpersonal, espíritu de colaboración y de equipo, habilidad para negociar desacuerdos
- Efectividad en la organización, deseo de contribuir, potencial para el liderazgo

Un estudio referido a lo que buscan las corporaciones en los administradores de empresas resultó en una lista similar. Las tres aptitudes más deseadas son la habilidad para la comunicación, para las relaciones interpersonales y la iniciativa (Goleman D. , 1998).

A lo largo del trabajo se desarrollan con mayor precisión estos temas, y se expondrá acerca de cómo conseguir estas aptitudes para ser exitosos y cómo aplicar esto en el trabajo y en las empresas.

B. LAS EMOCIONES Y SU ANATOMÍA

1. INTRODUCCIÓN

Para desarrollar el tema en profundidad y aclarar conceptos se definirá lo que son las emociones. Para comprender el concepto de inteligencia emocional es muy importante primero describir qué son las emociones, cómo funcionan, y cómo actúan de forma positiva o negativa en la vida de las personas

2. CONCEPTO

El significado de emoción según la Real Academia Española es:

(Del lat. *emotio*, -ōnis).

1. f. "Alteración del ánimo intensa y pasajera, agradable o penosa, que va acompañada de cierta conmoción somática".

2. f. *"Interés expectante con que se participa en algo que está ocurriendo"*.

No existe una sola definición de lo que son las emociones, se pueden encontrar diferentes conceptos de muchos autores que abordan el tema, es importante analizar estos conceptos y complementarlos.

En la República de Platón (428-347 a. de C) las emociones están presentes a través de términos como el dolor y el placer. El exceso de alguno de estos elementos afecta a la razón del hombre, y a la vez la sociedad tiene como tarea hacer que los más viejos enseñen a los más jóvenes a descubrir el placer sin exageración en tareas concretas. Ya en "El Banquete" Sócrates, hace una reflexión apológica acerca del amor. Por otra parte, la contribución más consistente y elaborada sobre la emoción surge a partir de los estudios de Aristóteles.

Para Aristóteles (384-322 a. de C) en su obra "Retórica" la emoción es definida como una condición según la cual el individuo se transforma hasta tal punto que se queda con el juicio afectado, que viene acompañado de placer y dolor. Las palabras clave que Aristóteles asocia a las emociones son envidia, cólera, lástima y temor. Sin embargo, el enfoque del estudio de Aristóteles sobre las emociones es centrado en la cólera. Así aborda los factores que desencadenan la misma, llegando a reconocer algunas reacciones fisiológicas y comportamentales, analizando las creencias morales y sociales. Posteriormente en "Ética a Nicómaco", Aristóteles señala que las emociones pueden ser educadas y a la vez utilizadas a favor de una buena convivencia (Souza Barcelar, 2011).

Según Levenson (1994), las emociones son reacciones psicofisiológicas que representan modos de adaptación a ciertos estímulos del hombre cuando ve algo o una persona importante para ellos. Psicológicamente, las emociones alteran la atención, hacen subir de rango ciertas conductas guía, de respuestas del individuo y activan redes asociativas relevantes en la memoria.

Conductualmente, las emociones sirven para establecer la posición con respecto al entorno, e impulsan hacia ciertas personas, objetos, acciones, ideas y alejan de otros. Las emociones actúan también como depósito de influencias innatas y aprendidas, y poseen ciertas características invariables y otras que muestran cierta variación entre individuos, grupos y culturas (Levenson, 1994).

Rafael Bisquerra (2000) menciona que la emoción es un estado complejo del organismo caracterizado por una excitación o perturbación que predispone a una respuesta organizada. Las emociones se generan habitualmente como respuesta a un acontecimiento externo o interno.

Goleman (1995) expresa que las emociones son impulsos para actuar, planes instantáneos para enfrentarnos a la vida, en toda emoción hay implícita una tendencia a actuar.

Según Kofman (2003), " es una estado sistémico de la persona que incluye aspectos fisiológicos, mentales, impulsivos y de comportamiento"; cada emoción ocurre en el medio de un continuo "placer-dolor" y están basadas en alguna forma de amor, interés o valoración. No hay emociones buenas o malas, toda emoción puede ser una oportunidad de crecimiento o una fuente de sufrimiento. Este autor propone pares de emociones básicas que son: alegría y tristeza, entusiasmo y miedo, gratitud y enojo, orgullo (comportamiento) y culpa, orgullo (identidad) y vergüenza, placer y deseo, asombro y aburrimiento.

No se puede controlar las emociones a sentir, pero es muy importante tener en cuenta cómo van afectar el comportamiento, lo que permite la inteligencia emocional es manejar estas emociones y producir ciertas respuestas ante las mismas para poder actuar de manera correcta y eficaz ante ciertas situaciones.

El objetivo es entender las emociones y con inteligencia actuar para poder desarrollarnos mejor en la vida y lograr éxito, felicidad y satisfacción.

Es necesario analizar cómo influyen en la vida personal y laboral y cómo alteran el ambiente de una organización.

Las emociones son importantes tanto a nivel individual como empresarial. Es muy significativo que exista un vínculo emocional entre los individuos de una organización, entre el jefe y el empleado, entre los compañeros de trabajo, y entre las empresas y sus clientes.

Al crear un vínculo emocional entre la empresa y sus clientes se produce lo que se llama lealtad. Esto no se podría lograr si los empleados no están comprometidos emocionalmente con la compañía (Coffman & González Molina, 2002)

3. CLASIFICACIÓN DE LAS EMOCIONES

Existen diversas clasificaciones de diferentes autores pero que engloban un concepto muy parecido, algunos autores hablan de emociones primarias o básicas, que se pueden reconocer en todos los individuos de diferentes culturas, en diversas partes del mundo, es decir que son innatas.

Se pueden encontrar emociones positivas y otras negativas. De estas emociones básicas se derivan otras emociones, las secundarias o sociales que surgen de las relaciones entre las personas. Se puede decir que cuando se produce una aceptación social se genera una emoción positiva y si existe un rechazo una negativa.

El neurólogo Antonio R. Damasio (2000) (citado por Neuenschwander, 2006) habla de emociones tempranas y adultas. Las primeras son innatas, se asocian a las primarias y las adultas surgen cuando el individuo comienza a relacionar las emociones primarias con objetos y situaciones concretas.

Respecto a su funcionalidad las emociones tienen un rol predominante en la sobrevivencia de la especie al formar parte del proceso de adaptación, estimulando modos de afrontamiento a las condiciones del ambiente (Neuenschwander, 2006).

Según el psicólogo V.J Wukmir (1967) (citado por Neuenschwander, 2006): "la emoción es una respuesta inmediata del organismo que le informa del grado de favorabilidad de un estímulo o situación". Si la situación favorece a la persona en su supervivencia, se experimenta una emoción positiva (alegría, satisfacción, deseo, paz) y si no se experimenta una emoción negativa (tristeza, angustia, desilusión, pena)

Goleman (1995) expresa que existen emociones primarias y de ellas surge una variedad de combinaciones y otras emociones. Daniel Goleman(1996) y Bisquerra (2000) asignan el calificativo de negativas, positivas o ambiguas, basándose en el grado en que las emociones afectan al comportamiento del sujeto.

A continuación se expondrá estas clasificaciones en un gráfico, agrupándolas para un mejor entendimiento.

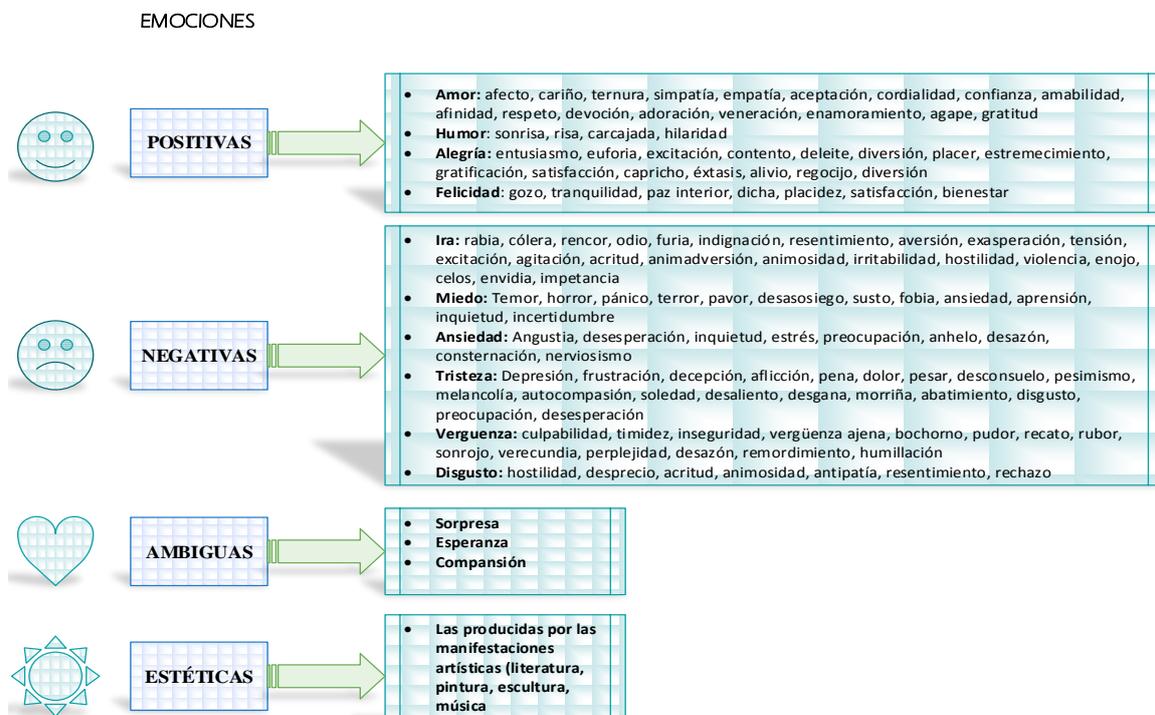


Gráfico N°1: diferentes emociones (Fuente: Elaboración propia a partir de (Goleman D. , 1995) y (Bisquerra, 2000))

Las emociones negativas se experimentan cuando se bloquea una meta, ante una amenaza o una pérdida. estas emociones requieren energía y movilización para afrontar la situación. Las positivas, causan agrado cuando se logra una meta, se produce bienestar y disfrute cuando se afronta la situación (Bisquerra, 2000).

Las ambiguas se pueden llamar neutras ya que no son ni positivas ni negativas, depende de la situación.

Ante las emociones se pueden llegar a producir ciertas reacciones, Goleman (1995) expone lo siguiente

- Con la **ira**, la sangre fluye a las manos, y así resulta más fácil tomar un arma o golpear a un enemigo; el ritmo cardíaco se eleva y un aumento de hormonas como la adrenalina genera un ritmo de energía lo suficientemente fuerte para originar una acción vigorosa.
- Con el **miedo**, la sangre va a los músculos esqueléticos grandes, como los de las piernas, y así resulta más fácil huir y el rostro queda pálido ya que la sangre deja de circular por él. Los circuitos de los centros emocionales del cerebro desencadenan un torrente de hormonas que pone al organismo en alerta general, haciendo que se prepare para la acción, y la atención se fija en la amenaza cercana.
- Con la **felicidad** hay un aumento de la actividad en un centro nervioso que inhibe los sentimientos negativos y favorece un aumento de la energía disponible y una disminución de aquellos que generan pensamientos inquietantes. No hay un cambio determinado de la fisiología salvo una tranquilidad, que hace que el cuerpo se recupere más rápidamente del despertar biológico de las emociones desconcertantes.
- El **amor**, los sentimientos de ternura y la satisfacción sexual dan lugar a un despertar parasimpático: el opuesto fisiológico de la movilización "lucha o huye" que comparten el miedo y la ira. Esta respuesta de relajación, es un conjunto de reacciones de todo el organismo, que genera un estado de calma y satisfacción, facilitando la cooperación.
- El levantar las cejas en expresión de **sorpresa** permite un mayor alcance visual y también que llegue más luz a la retina. Esto ofrece más información sobre el acontecimiento inesperado, haciendo que resulte más fácil distinguir con precisión lo que está ocurriendo e idear el mejor plan de acción.
- Una función importante de la **tristeza** es ayudar a adaptarse a una pérdida significativa, como la muerte de una persona cercana o una decepción grande. la

tristeza produce una caída de la energía y el entusiasmo por las actividades de la vida, sobre todo por la diversiones y los placeres y al profundizarse se acerca a la depresión.

Estas tendencias al actuar están moldeadas por la experiencia de vida y la cultura.

Según Kofman, como se vio anteriormente, las emociones transcurren en un continuo de "placer-dolor" o "positivo-negativo". A partir de esto clasifica las emociones en pares emocionales extremos que se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro N°1: Emociones

	Estado de ánimo negativo (incondicional)	Emoción dolorosa (condicional)	Emoción placentera (condicional)	Estado esencial (incondicional)
Arquetipos	Depresión, alienación	Insatisfacción , disgusto	Satisfacción, gusto	Paz interior, amor
Emociones básicas	Melancolía, desdicha	Tristeza, infelicidad	Alegría, felicidad	Dicha, compasión
	Angustia, fobia	Miedo, terror	Entusiasmo, expectativa	Pasión, confianza
	Resentimiento, odio	Enfado, rabia	Gratitud, reconocimiento	Gracia, fuerza
	Remordimiento, auto-odio	Culpa, auto-enfado	Orgullo 1, auto-reconocimiento	Dignidad, inocencia
	Inferioridad, timidez	Vergüenza, embarazo	Orgullo 2, autoestima	Valor, aplomo
	Ansiedad, repulsión	Deseo, rechazo	Placer, alivio	Plenitud, aceptación
	Apatía, abulia	Aburrimiento, desinterés	Asombro, maravilla	Reverencia, ecuanimidad

Fuente: Kofman, 2003

En el cuadro se muestran los pares de emociones básicas dolorosas y placenteras; y los estados de ánimo asociados. Las emociones se pueden definir como circunstanciales, es decir dependientes de ciertas circunstancias. Los estados se pueden ver como incondicionales, es decir, con un carácter más o menos permanente e independiente de las diferentes situaciones en la que está inmerso el sujeto.

4. TEORÍAS DE LA EMOCIONES

Se pueden reconocer diferentes elementos básicos de la emoción, existe una **situación estímulo** que provoca la reacción, una **experiencia consciente** de tono positivo o negativo, la emoción

q sentimos, un estado corporal de **activación fisiológica** producido por el sistema nervioso autónomo y glándulas endocrinas, por último una **conducta** relacionada que acompaña a las emociones.

A continuación se exponen diferentes teorías (Malo, 2007):

4.1 Teoría de James (1884) y Lange (1885)

Ambos autores sugieren que basamos nuestra experiencia de la emoción en la conciencia de las respuestas fisiológicas o sensaciones físicas a los estímulos que provocan la emoción, tales como el aumento de nuestro ritmo cardíaco y los espasmos musculares.

Según ellos la emoción se produce de la siguiente manera:

1. El órgano receptor percibe la situación que puede afectar, como una situación o peligro, y lo transmite a la corteza cerebral.
2. Se produce una situación desencadenándose una serie de manifestaciones orgánicas.
3. Se perciben estas modificaciones del organismo y entonces es cuando se siente la emoción.

Las fallas que presenta esta teoría son que no indica la participación de los centros cerebrales; la emoción es independiente de las recepciones y se ha comprobado que personas paráliticas tienen capacidad emotiva.

4.2 Teoría de Cannon (1927) y Bard (1938)

Estos autores destacan que las emociones están formadas tanto por nuestras respuestas fisiológicas como por la experiencia subjetiva de la emoción ante un estímulo.

Todas las reacciones físicas son iguales para diferentes emociones, en base (únicamente) a las señales fisiológicas no podríamos distinguir una emoción de otra. Esto es las respuestas fisiológicas y la interpretación mental se dan a la vez.

Cannon y Bard descubrieron que el tálamo y el hipotálamo son los centros que regulan las actividades nerviosas de la emoción, proponen lo siguiente:

1. El estímulo se transmite desde el órgano receptor hasta la corteza a través del hipotálamo y del tálamo.

2. Si es muy fuerte, supera la inhibición que ejerce la corteza sobre el tálamo y se activan los mecanismos talámicos.

3. Los mecanismos talámicos a través del hipotálamo, desencadenan las manifestaciones orgánicas de la emoción.

4. Una señal de este desencadenamiento es transmitida a la corteza.

5. La corteza procesa la respuesta.

Las fallas que presentan esta teoría son, el tálamo no es esencial en la emoción; el hipotálamo no tiene proyecciones sensoriales específicas a la corteza; hay emociones que se producen sin la desinhibición cortical; la corteza cerebral tiene no solo funciones inhibitoras sino también excitadoras.

4.3 Teoría de la activación de Arnold y Lindsley (1951)

Propone que la emoción se produce de la siguiente manera:

1. Los estímulos tanto viscerales como somáticos llegan a la formación reticular; allí se integran y se difunden por el hipotálamo y el tálamo y a través de este se activa la corteza.

2. Si la intensidad del estímulo es fuerte, aumenta la actividad cerebral y la corteza da una señal de alerta que desinhibe los centros de encefálicos: hipotálamo y tálamo.

3. El patrón de alerta hace que se produzca la expresión orgánica de la emoción y se desencadenan una serie de modificaciones orgánicas producidas y esta percepción influye en la toma de posición emocional.

4. La toma de posición emocional producida por el estímulo original y los estímulos de lo que está ocurriendo en el organismo, refuerza el desarrollo de la emoción.

Las fallas de esta teoría son, el alerta cortical no tiene las graduaciones tan finas como para correlacionarse con cada emoción; el alerta cortical es un requisito, pero no explica el comportamiento emocional.

4.4 Teoría de Schacter-Singer (1962)

Esta teoría mantiene que las emociones son debidas a la evaluación cognitiva de un acontecimiento, pero también a las respuestas corporales. La persona nota los cambios fisiológicos,

advierde lo que ocurre a su alrededor y denomina sus emociones de acuerdo a ambos tipos de observaciones.

El niño al nacer no posee emociones diferenciadas, estas se van definiendo a lo largo del proceso de maduración. Las emociones pueden considerarse como pautas de conductas innatas relacionadas con los instintos, pero se distinguen de ello en que no son tan rígidas y que varían de un individuo a otro, de acuerdo a las experiencias propias.

4.5 Teoría de Lázarus (1981, 1998)

Lazarus plantea que las emociones surgen cuando se juzga una situación o encuentro que tiene significado personal, que puede ser beneficioso o perjudicial para el bienestar actual y para los objetivos futuros. La evaluación implica un juicio sobre lo que esa información significa. Por lo tanto las emociones son el resultado, no de la situación objetiva en la que se está, sino de la evaluación de esa situación en relación a las necesidades, deseos y recursos. Lazarus distingue dos niveles de evaluación cognitiva. En la evaluación primaria, se evalúa si lo que está pasando es relevante para el bienestar personal ; en la evaluación secundaria, evaluamos las opciones y recursos. Este autor utilizó el concepto de evaluación para referir que no sólo se realizan evaluaciones generales iniciales de bueno/malo sino también evaluaciones específicas de lo desafiante, amenazante, de una situación. Cada emoción, en este sentido, implica un tipo de evaluación. Este tipo de evaluaciones más específicas producen emociones igualmente específicas. Lazarus plantea un esquema de secuencia Estímulo-Evaluación-Emoción, indicando además que cada emoción se caracteriza por disponer de su propio tipo de evaluación, su propia tendencia a la acción y su propia expresión.

4.6 Resumen

Al analizar estas diferentes teorías se observa que la teoría de James y Lange explica las emociones únicamente desde la fisiología, la de Cannon y Bard desde las cogniciones y la Schacter y Singer en la interacción de ambas (factores fisiológicos y factores cognitivos).

Se puede decir que la teoría 4.1 es conductista en la cual no se logra entender el carácter intencional de la emoción, no indica la participación de los centros cerebrales. La 4.2. no solo habla del carácter fisiológico de las emociones sino que agrega la experiencia subjetiva de la emoción ante un estímulo; la 4.3, habla sobre la activación de la corteza pero no logra explicar el comportamiento emocional. La teoría 4.4, combina los factores fisiológicos y cognitivos, pero no completa en análisis ya que las emociones pueden ser más rápidas que las interpretaciones de una situación, esto los

expresa Zajonc (1980, 1984), lo cual implica que se sienten algunas emociones antes de pensarlas y que, algunas vías nerviosas implicadas en la emoción no pasan por las áreas corticales vinculadas al pensamiento.

Según Lazarus (1981,1998) la valoración e identificación de los acontecimientos también determinan nuestras respuestas emocionales. Para él, las emociones surgen cuando se juzga que una situación o encuentro tiene significado personal, que puede ser beneficioso o perjudicial para el bienestar actual y para los objetivos futuros. La evaluación implica un juicio sobre lo que esa información significa. Por lo tanto las emociones son el resultado, no de la situación objetiva en la que uno se encuentra, sino de la evaluación de esa situación en relación a las necesidades, deseos y recursos.

Se han mencionado aspectos vinculados a la fisiología de la emoción , a su expresividad y al análisis cognitivo, dichos aspectos son los componentes de la emoción: cognición, expresión y fisiología.

5. PROBLEMAS DE LAS EMOCIONES

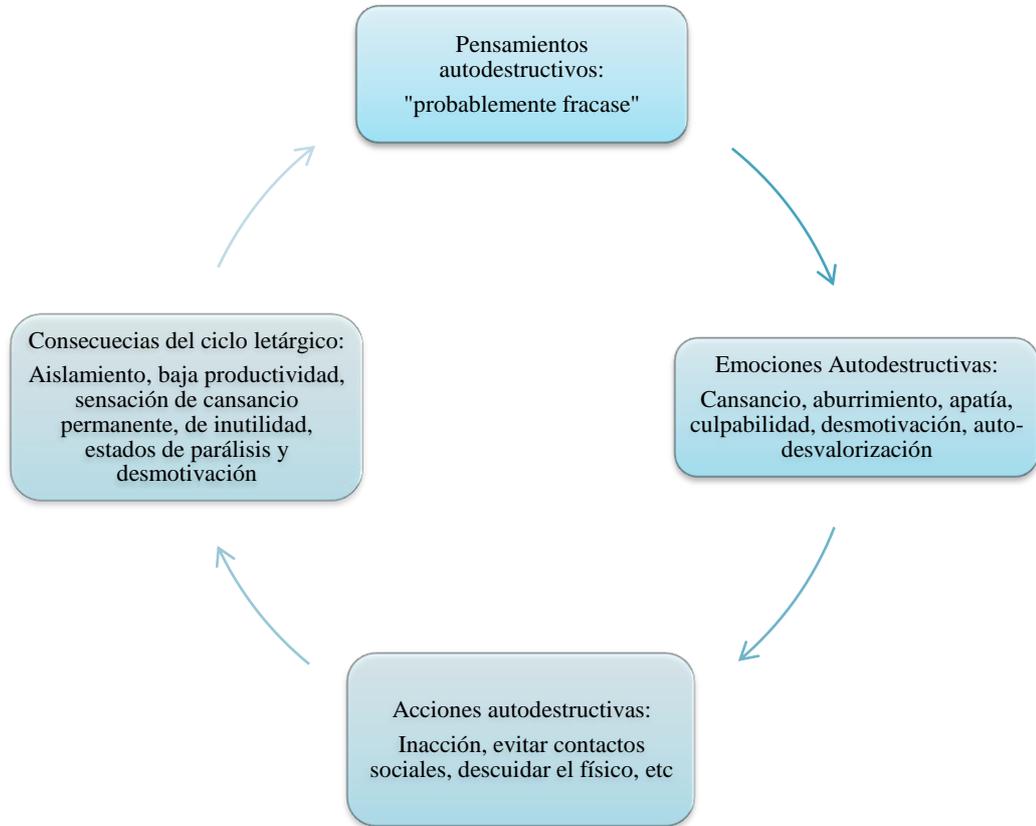
Como se ha visto anteriormente existen emociones positivas y negativas, en cuanto a los aspectos negativos de las emociones se pueden analizar diferentes problemas.

Una emoción en sí no es mala ni buena, sino que lo serán sus consecuencias, dependiendo del contexto en que se producen. Las emociones sanas son la que tienen una respuesta positiva, para lograr un bienestar emocional es necesario controlar las emociones perturbadoras, ya que si estas dominan se pierde la estabilidad.

Lo bueno o lo malo de las emociones está fundado en los pensamientos subyacentes a las mismas. Cuando las emociones no conducen a pensamientos y/o acciones productivas, sino a pensamientos negativos, se entra en un círculo vicioso o letárgico, donde la emoción afecta a los pensamientos y el pensamiento a su vez a la emoción (Kofman, 2003).

Existen pensamientos negativos o autodestructivos que llevan a las personas a un estado depresivo y abúlico. A su vez estas emociones negativas convencen a las personas que sus pensamientos negativos son válidos. Se comienza a formar un círculo vicioso que se va completando con las emociones con las acciones destructivas que refuerzan los pensamientos y las emociones en una espiral creciente. Este círculo es el que hace pasar de la emoción a los estados de ánimo: los pensamientos forman emociones estancadas (Kofman, 2003).

Gráfico N°2:



Fuente : Elaboración propia

Para lograr solucionar estos problemas se requiere de un acto de conciencia y voluntad. para actuar con inteligencia emocional la persona debe examinar la validez de sus emociones y su congruencia con los propios valores y la efectividad.

La parte cognoscitiva de las emociones es un factor crucial. A su vez, las distorsiones cognoscitivas pueden ser un elemento en contra para la inteligencia emocional. Por ejemplo (Kofman, 2003):

- Irresponsabilidad en la generación de emociones: esto significa no usar el libre albedrío para elegir como responder a cada situación.
- Confusión entre emociones e interpretaciones
- Extremismo: es la tendencia a calificar en forma de "todo o nada" o "blanco o negro", sin admitir matices ni posiciones medias.
- Sobre-generalización: o tendencia a pensar que algo malo que pasó una vez se repetirá siempre.

- Sesgo: es la tendencia a elegir un detalle negativo de la situación para concentrarse en él, concluyendo que toda la situación es negativa.
- Tremendismo: es la tendencia a potenciar el sesgo negativo, magnificando lo malo.
- Descalificación: es transformar lo positivo en lo negativo, magnificando lo malo.
- Percepciones extra sensoriales:
 - Lectura del pensamiento: es hacer inferencias atribuyendo a los demás pensamientos negativos, sin comprobar tales supuestos.
 - Lectura del futuro: es la tendencia de hacer proyecciones negativas sobre el futuro, tomándolas como datos ciertos e inmodificables.
- Razonamiento emocional: es la tendencia a utilizar las emociones como base de los pensamientos, es decir " si me siento de tal forma, es porque soy de tal forma"
- Deber de ser: es pensar en términos de obligaciones en vez de posibilidades. Es la imposición de expectativas.
- Rotular: es aplicar etiquetas a uno y a los demás. Se toma una acción negativa aislada y se la extrapola como definición global del sujeto.

5.1 Emociones y salud física

En el ámbito laboral es muy importante la salud física del capital humano, ya que se ve reflejada en la productividad. Existe una estrecha relación de la Inteligencia Emocional con la productividad del trabajo, y es importante poner en práctica la IE para solucionar estos problemas de productividad debido a la falta de salud física.

Un manejo inadecuado de las emociones de la vida en general, y en el ámbito laboral en particular, supone un riesgo para la salud física y mental de la persona. En general, parece que un excesivo control de las emociones negativas está asociado a sintomatología física, de forma especial, a patologías cardiovasculares (Richards & Gross, 1999) y a estados de ansiedad (Wong, Pituch, & Rochlen, 2006). A su vez, es comúnmente aceptada la relación entre estados emocionales positivos y estilos de vida que intervienen saludablemente sobre la actividad cardiovascular, y el funcionamiento del sistema inmune (Salovey, Rothman, Detweiler, & Steward, 2000) .

Las emociones más relevantes para la salud física, son la ira, la depresión y el estrés. A continuación se detalla los problemas que provocan (Martin & Boeck, 2002)

5.1.1 Problemas de la ira

Esta emoción produce una disminución de la eficacia de bombeo del corazón. Esto puede generar isquemia miocárdica, un peligroso descenso del flujo sanguíneo al corazón.

Por otro lado se puede generar un problema en la arteria coronaria, ya que cuando la persona es propensa a los ataques de furia, se añade una tensión adicional al corazón, aumentando su ritmo cardíaco y su presión sanguínea. Esto provoca turbulencia en el flujo de sangre que fluye a través de la arteria coronaria, provocando microdesgarramientos en los vasos facilitando la formación de placa que origina la enfermedad de dicha arteria.

La ira causa mucho daño al corazón, no quiere decir que por sí sola provoque una enfermedad coronaria pero si es un factor de riesgo.

Al trabajar la inteligencia emocional se pueden llegar a evitar estos ataques de ira y mejorar la salud física.

5.1.2 Ansiedad excesiva: el estrés

La ansiedad en cierta medida puede ser positiva y ayudar a enfrentar problemas, pero si se presenta en forma excesiva pierda esa utilidad.

A mayor ansiedad mayor será el nivel de estrés, lo que lleva a una serie de efectos sobre la salud física como la alteración de la función inmunológica, aumento de la vulnerabilidad a las infecciones virales, exacerbar la formación de placa que conduce a la arterioesclerosis y la coagulación sanguínea que provoca el infarto del miocardio, aceleración del inicio de la diabetes Tipo1 y el curso de la Tipo 2, empeoramiento y desencadenamiento de los ataques de asma, ulceración del aparato gastrointestinal y en el cerebro puede dañar el hipocampo repercutiendo negativamente en la memoria.

Para evitar esto se utilizan técnicas de relajación. La IE aporta muchas soluciones a estos problemas ya que si se actúa con inteligencia emocional se pueden evitar estos estados de ansiedad excesiva reduciendo el nivel de estrés.

5.1.3 Problemas físicos de la depresión

La depresión puede empeorar el estado de las enfermedades una vez que estas han comenzado. Puede ocurrir que sus síntomas, como la falta de apetito, cansancio, entre otros, sean atribuidos a otras enfermedades aumentando el riesgo para el enfermo.

Los síntomas físicos más comunes de la depresión son los dolores de cabeza, la migraña, lumbociática y dolores de espalda, como el dolor lumbar, cervical o dorsal, así como la sensación de opresión en el pecho, sensación de nudo en la garganta, hipertensión o taquicardia, y los dolores abdominales o pélvicos. El dolor crónico acompaña con mucha frecuencia a la depresión (Muñoz).

Las personas que sufren depresión, suelen presentar un cansancio intenso. Esto puede ser porque han experimentado estrés continuado y poseen un agotamiento físico y emocional. Su cuerpo responde con fatiga intensa y, a nivel emocional, se sienten abatidas y desmotivadas (Muñoz).

Según lo visto se puede decir que las emociones afectan en el estado anímico de las personas y su salud física, al no poder canalizar emociones o dejar que estas afecten en la vida de las personas se puede llegar a un estado de salud no favorable y se pueden producir problemas de depresión y estrés.

Es importante destacar que las emociones no son ni negativas ni positivas en sí mismas, sino que lo son sus consecuencias y pensamientos. Por ello es necesario que las personas trabajen en el desarrollo de IE para poder evitar estos problemas y lograr una vida más saludable en un ambiente cálido donde se pueden desenvolver con éxito tanto en lo personal como en lo laboral.

Martin y Boeck (2002) proponen tres consejos para el cultivo de la vida emocional:

- Dejar de calificar las emociones y someterlas a censura y utilizarlas como una fuente de información más.
- Convertir en costumbre el hecho de prestar atención a las señales emocionales que el cuerpo emite en todo momento, en forma física (sudoración, contracciones, estomacales, etc) y en forma cognitiva (falta de concentración, cavilaciones, etc).
- Averiguar qué desencadena la señal emocional (una discusión, una mala noticia, etc).

Si se logra comprender las emociones y lo que provocan es más probable que se puedan manejar para evitar que causen daño en la vida de las personas y también lograr mayor bienestar, mejores relaciones y poder desarrollar ambientes de trabajo en equipo donde se aproveche al máximo el potencial de las personas.

C. FISIOLÓGÍA DE LA EMOCIONES

1. ANATOMÍA DEL CEREBRO

El cerebro es el órgano que nos hace pensar, sentir, desear y actuar. Es el asiento de múltiples y diferentes acciones tanto conscientes como no conscientes.

El cerebro es el órgano mayor del sistema nervioso central y el centro de control para todo el cuerpo. También es responsable de la complejidad del pensamiento, memoria, emociones y lenguaje. Procesa la información sensorial, controla y coordina el movimiento, el comportamiento y puede llegar a dar prioridad a las funciones corporales homeostáticas, como los latidos del corazón, la presión sanguínea, el balance de fluidos y la temperatura corporal. No obstante, el encargado de

llevar el proceso automático es el bulbo raquídeo. El cerebro es responsable de la cognición, las emociones, la memoria y el aprendizaje. (Wikipedia)

La región más primitiva del cerebro es el tronco encefálico, que regula las funciones vitales básicas, como la respiración o el metabolismo, y lo compartimos con todas aquellas especies que disponen de sistema nervioso, aunque sea muy rudimentario. De este cerebro primitivo emergieron los centros emocionales que dieron lugar al cerebro pensante: el neocórtex. El hecho de que el cerebro emocional sea muy anterior al racional y que éste sea una derivación de aquél, revela con claridad las auténticas relaciones existentes entre el pensamiento y el sentimiento. (Goleman D. , La inteligencia emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual, 1995, pág. 31)

El neocórtex permite un aumento de la sutileza y la complejidad de la vida emocional, aunque no gobierna la totalidad de la vida emocional porque, en estos asuntos, delega su cometido en el sistema límbico. Esto es lo que confiere a los centros de la emoción un poder extraordinario para influir en el funcionamiento global del cerebro, incluyendo a los centros del pensamiento (Goleman D. , La inteligencia emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual, 1995, pág. 34).

La amígdala cerebral y el hipocampo fueron dos piezas clave del primitivo «cerebro olfativo» que, a lo largo del proceso evolutivo, terminó dando origen al córtex y posteriormente al neocórtex. La amígdala tiene forma de almendra con estructuras interconectadas asentadas sobre el tronco cerebral, hay 2 amígdalas a cada lado del cerebro y la del ser humano es la más grande comparada con la de los primates. La amígdala está especializada en las cuestiones emocionales y se la considera una estructura límbica muy ligada a los procesos del aprendizaje y la memoria. Si la amígdala es separada del cerebro no es posible apreciar el significado emocional de diversos acontecimientos, lo cual se le conoce como *ceguera afectiva*. Además de la pérdida de afecto y consecuente pérdida de memoria la amígdala junto con la circunvolución cingulada también permite la secreción de lágrimas y funciona como un depósito de la memoria por lo que quien vive sin amígdala prácticamente pierde la memoria ya que la amígdala guarda aquellos recuerdos que más impacto emocional tuvieron en la vida como los traumas o los momentos felices. Constituye una especie de depósito de la memoria emocional. Es la encargada de activar la secreción de dosis masivas de noradrenalina, que estimula los sentidos y pone al cerebro en estado de alerta (Goleman D. , 1995, págs. 34,37,38,40).

1.1 Teoría de Paul McLean

Para desarrollar este tema y que tenga una mejor comprensión se expondrá la teoría de Paul McLean (1978, 1990), quién presenta una visión acerca del funcionamiento del cerebro.

Paul McLean, antiguo director del Laboratorio del Cerebro y el Comportamiento del Instituto Nacional de Salud Mental de los EEUU, elaboró un modelo de cerebro llamado "teoría del cerebro triuno". Sugiere que el cerebro humano son actualmente tres cerebros en uno. Cada una de las capas o "cerebros" fueron añadiéndose sucesivamente como respuesta a las necesidades evolutivas. Las tres capas son el sistema reptiliano, o Complejo-R, el sistema límbico y el neocórtex. Cada capa está orientada hacia funciones separadas del cerebro, pero las tres interactúan sustancialmente (McLean, 1990):

- **El Sistema Reptiliano**

El Complejo-R se compone del tronco cerebral y del cerebellum. Su objetivo está estrechamente relacionado con la supervivencia física real y el mantenimiento del cuerpo.

El cerebelo dirige el movimiento. La digestión, reproducción, circulación, respiración, y la ejecución de la respuesta. Dado que el cerebro reptiliano se refiere principalmente a la supervivencia física, las conductas que regula tienen mucho en común con los comportamientos de supervivencia de los animales. Las características de los comportamientos del Complejo-R es que son automáticos, tienen una cualidad ritual, y son muy resistentes al cambio.

- **El Sistema Límbico**

El sistema límbico, el segundo cerebro en evolucionar, alberga los centros primarios de la emoción. Incluye la amígdala, que es importante en la asociación de los acontecimientos con las emociones, y el hipocampo, que se activa para convertir la información en la memoria a largo plazo y en la recuperación de la memoria. El uso repetido de las redes nerviosas especializadas en el hipocampo aumenta la memoria de almacenamiento, por lo que esta estructura está involucrada en el aprendizaje tanto a través de experiencias comunes como del estudio deliberado. La amígdala entra en juego en situaciones que despiertan sentimientos como el miedo, la piedad, la ira o la indignación. El daño a la amígdala puede suprimir un recuerdo cargado de emoción. Dado el sistema límbico establece vínculos entre emociones y el comportamiento, sirve para inhibir el complejo R y su preferencia por formas rituales, sus formas habituales de responder.

- **El Neocortex**

También denominado corteza cerebral, constituye las cinco sextas partes del cerebro humano. Es la parte externa de nuestro cerebro. La neocorteza fabrica el lenguaje, haciendo posible el habla y la escritura. Hace posible el pensamiento lógico y formal y permite mirar hacia adelante y planear para el futuro. La neocorteza también contiene dos regiones especializadas, una dedicada al movimiento voluntario y la otra al procesamiento de la información sensorial.

En resumen, el reptiliano regula las funciones fisiológicas involuntarias del cuerpo y es el responsable de la parte más primitiva de reflejo-respuesta. No piensa ni siente emociones, sólo actúa cuando el cuerpo se lo pide: control hormonal y de la temperatura, hambre, sed, motivación reproductiva, respiración. Por encima del reptiliano, se encuentra el sistema límbico, almacén de emociones y recuerdos. En él se encuentra la amígdala, considerada la base de la memoria afectiva. Entre las funciones y las motivaciones del límbico están el miedo, la rabia, el amor maternal, las relaciones sociales, los celos. Por último, se encuentra el neocórtex o cerebro racional, que es quien permite tener conciencia y controla las emociones, a la vez que desarrolla las capacidades cognitivas: memorización, concentración, autoreflexión, resolución de problemas, habilidad de escoger el comportamiento adecuado, es la parte consciente de la persona, tanto a nivel fisiológico como emocional. (Herce, 2011)

1.2 El cerebro emocional (sistema límbico)

Para englobar el concepto y relacionar esto con la inteligencia emocional cabe destacar que el sistema límbico juega un papel muy importante ya que es donde se encuentran las emociones, es a lo que se llama cerebro emocional.

El sistema límbico está compuesto por un conjunto de estructuras cuya función está relacionada con las respuestas emocionales, el aprendizaje y la memoria. La personalidad, los recuerdos, depende en gran medida del sistema límbico (Inteligencia Emocional.org).

Los componentes de este sistema son: amígdala, tálamo, hipotálamo, hipófisis, hipocampo, el área septal (compuesta por el fórnix, cuerpo calloso y fibras de asociación), la corteza orbitofrontal y la circunvolución del cíngulo.

En el ser humano, estos son los centros de la afectividad, es aquí donde se procesan las distintas emociones y el hombre experimenta penas, angustias y alegrías intensas

El sistema límbico está en constante interacción con la corteza cerebral. Una transmisión de señales de alta velocidad permite que el sistema límbico y el neocórtex trabajen juntos, y esto es lo que explica que podamos tener control sobre nuestras emociones (Inteligencia Emocional.org).

1.3 El cerebro racional (neocórtex)

Por encima del bulbo raquídeo y del sistema se encuentra el neocórtex, el cerebro racional.

A los instintos, impulsos y emociones se añadió de esta forma la capacidad de pensar de forma abstracta y más allá de la inmediatez del momento presente, de comprender las relaciones globales existentes, y de desarrollar un yo consciente y una compleja vida emocional.

La mayor parte de nuestro pensar o planificar, y del lenguaje, imaginación, creatividad y capacidad de abstracción, proviene de la corteza cerebral.

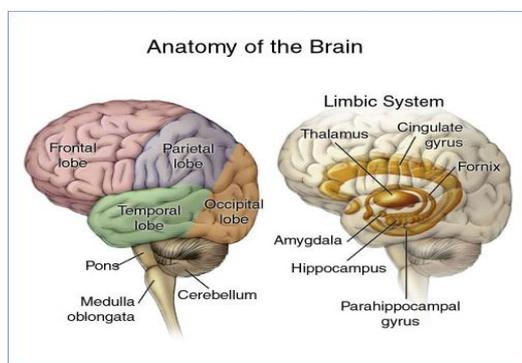
Así, pues, el neocórtex capacita para solucionar ecuaciones de álgebra, para aprender una lengua extranjera, para estudiar y además proporciona también a la vida emocional una nueva dimensión.

Los dos cerebros actúan en conjunto y si se produce alguna lesión en alguno de los dos, se pierde ese equilibrio y se presentan diferentes patologías.

Los lóbulos prefrontales y frontales juegan un especial papel en la asimilación neocortical de las emociones. Como '*manager*' de las emociones, asumen dos importantes tareas:

- En primer lugar, moderan las reacciones emocionales, frenando las señales del cerebro límbico.
- En segundo lugar, desarrollan planes de actuación concretos para situaciones emocionales. Mientras que la amígdala del sistema límbico proporciona los primeros auxilios en situaciones emocionales extremas, el lóbulo prefrontal se ocupa de la delicada coordinación de las emociones. (Inteligencia Emocional.org)

Estos dos cerebros emocional y racional, operan en armonía. En muchos momentos estas mentes están coordinadas; los sentimientos son esenciales para el pensamiento , y el pensamiento lo es para el sentimiento. Cuando aparecen las pasiones la mente emocional es la que domina a la racional (Goleman D. , 1995).



(artlessstacey/artlessstacey, 2008)

1.4 Hemisferios cerebrales

Para comprender la función de cada hemisferio citaremos la historia de Phineas P. Gage.

Phineas P. Gage (1823 – 21 de mayo, 1861) fue un obrero de ferrocarriles, quien debido a un accidente sufrió daños severos en el cerebro, específicamente en parte del lóbulo frontal. Gage sufrió cambios notorios en su personalidad y temperamento, lo que se consideró como prueba de que los lóbulos frontales eran los encargados de procesos relacionados con las emociones, la personalidad y las funciones ejecutivas en general.

El 13 de septiembre de 1848 Phineas Gage estaba trabajando a las afueras de Cavendish, Vermont en la construcción de una línea de ferrocarril. Su puesto era de capataz.

Una de sus funciones era colocar cargas explosivas en agujeros taladrados en la roca. Para ello llenaba el agujero de pólvora, colocaba un detonador, y finalmente lo tapaba con arena y aplastaba la arena con una pesada barra de metal. Un día Phineas en un descuido olvidó echar la arena antes de presionar con la barra, por lo que al hacerlo hubo una chispa que hizo que explotase la pólvora. Esta explosión a su vez provocó que la barra de metal saliese disparada atravesando el cráneo de Gage y aterrizando a casi 30 metros de distancia.

La barra, que medía un metro de largo y más de 3 cm de diámetro y pesaba 6 kilos, entró a su cráneo por la mejilla izquierda y salió por la parte superior tras atravesar el cortex cerebral izquierdo.

Gage sobrevivió al accidente y se mantuvo consciente en todo momento. Dos meses después Gage estaba completamente recuperado, la recuperación física de Gage fue completa. Sin embargo, Gage se volvió irregular, irreverente, blasfemo e impaciente. A veces era obstinado cuando le llevaban la contraria. Esto contrastaba con el hecho de que previamente al accidente era un hombre responsable. Su matrimonio terminó, ya que su esposa consideraba que él ya no era el mismo de antes y era mucho más agresivo.

El caso de Gage está considerado como una de las primeras pruebas científicas que sugerían que una lesión del lóbulo frontal podía alterar aspectos de la personalidad, la emoción y la interacción social. Antes de este caso (y bastante tiempo después) los lóbulos frontales se consideraban estructuras silentes (sin función), y sin relación alguna con el comportamiento humano.

El caso de Gage también es un pilar básico en el concepto de funciones ejecutivas. Las funciones ejecutivas son aquellas que nos permiten dirigir nuestra conducta hacia un fin e incluyen la capacidad para planificar, llevar a cabo y corregir nuestra conducta. (Macmillan, 2008)

Analizando este caso podemos ver como cada hemisferio tiene sus funciones, Phineas después del accidente cambio su personalidad debido a que el hemisferio izquierdo no estaba en funcionamiento. Es importante analizar las funciones que tiene cada hemisferio y como ambos actúan en cada acción de la vida. Si alguno de los dos falla es cuando se encuentran estas falencias.

A continuación se describirán las funciones de cada hemisferio para poder hacer un análisis más exhaustivo y ver como contribuye al funcionamiento del cerebro cada hemisferio.

El término hemisferio cerebral designa cada una de las dos estructuras que constituyen la parte más grande del encéfalo. Son inversos el uno del otro, pero no inversamente simétricos, son asimétricos, como los dos lados de la cara del individuo. Una cisura sagital profunda en la línea media (la cisura interhemisférica o longitudinal cerebral) los divide en hemisferio derecho y hemisferio izquierdo. Esta cisura contiene un pliegue de la duramadre y las arterias cerebrales anteriores. En lo más hondo de la cisura, el cuerpo caloso (una comisura formada por un conglomerado de fibras nerviosas blancas), conecta ambos hemisferios cruzando la línea media y transfiriendo información de un lado al otro. (Wikipedia)

La sustancia blanca de los hemisferios cerebrales se encuentra debajo de la corteza y está formada por axones mielinizados. Las fibras nerviosas que forman la sustancia blanca del hemisferio cerebral se clasifican como:

1. **Fibras comisurales**, conectan y transmiten los impulsos nerviosos desde un hemisferio al otro; cruzan la línea media, formando una gruesa y compacta estructura (cuerpo caloso).
2. **Fibras de asociación** operan en las circunvoluciones de un mismo hemisferio: comunican neuronas de una parte de la corteza de un hemisferio con las de otra parte del mismo hemisferio.
3. **Fibras de proyección** transmiten los impulsos desde el cerebro hacia la médula espinal (y viceversa); parten de la corteza a centros inferiores; parten de casi todas las zonas de la corteza y convergen hacia la cápsula interna. Esta lámina de sustancia blanca separa a los núcleos basales del tálamo (Wikipedia).

El cerebro procesa la información sensorial, controla y coordina el movimiento, el comportamiento y las funciones corporales homeostáticas, como los latidos del corazón, la presión sanguínea, el balance de fluidos y temperatura corporal. El cerebro es responsable de la cognición, las emociones, la creatividad, la memoria y el aprendizaje. La capacidad de procesamiento y almacenamiento de un cerebro humano estándar supera aun a los mejores computadoras hoy en día.

El hemisferio izquierdo procesa la información analítica y secuencialmente, paso a paso, de forma lógica y lineal. El hemisferio izquierdo analiza, abstrae, cuenta, mide el tiempo, planea procedimientos paso a paso, verbaliza, Piensa en palabras y en números, es decir contiene la capacidad para las matemáticas y para leer y escribir.

El hemisferio derecho, por otra parte, parece especializado en la percepción global, sintetizando la información que le llega. Con él vemos las cosas en el espacio, y cómo se combinan las partes para formar el todo. Gracias al hemisferio derecho, entendemos las metáforas, soñamos, creamos nuevas combinaciones de ideas. Este hemisferio se interesa por las relaciones. Este método de procesar tiene plena eficiencia para la mayoría de las tareas visuales y espaciales y para reconocer melodías musicales, puesto que estas tareas requieren que la mente construya una sensación del todo al percibir una pauta en estímulos visuales y auditivos (PersonArte.com).

1.4.1 Comparación entre los hemisferios

Cuadro N°2: Comparación entre hemisferios

HEMISFERIO IZQUIERDO	HEMISFERIO DERECHO
Verbal: Usa palabras para nombrar, describir, definir.	No verbal: Es consciente de las cosas, pero le cuesta relacionarlas con palabras.
Analítico: Estudia las cosas paso a paso y parte a parte.	Sintético: Agrupa las cosas para formar conjuntos.
Simbólico: Emplea un símbolo en representación de algo.	Concreto: Capta las cosas tal como son, en el momento presente.
Abstracto: Toma un pequeño fragmento de información y lo emplea para representar el todo.	Analógico: Ve las semejanzas entre las cosas; comprende las relaciones metafóricas.
Temporal: Sigue el paso del tiempo, ordena las cosas en secuencias: empieza por el principio, relaciona el pasado con el futuro, etc.	Atemporal: Sin sentido del tiempo, centrado en el momento presente.
Racional: Saca conclusiones basadas en la razón y los datos.	No racional: No necesita una base de razón, ni se basa en los hechos, tiende a posponer los juicios.
Digital: Usa números, como al contar.	Espacial: Ve donde están las cosas en relación con otras cosas, y como se combinan las partes para formar un todo.
Lógico: Sus conclusiones se basan en la lógica: una cosa sigue a otra en un orden lógico. Por ejemplo, un teorema matemático o un argumento razonado.	Intuitivo: Tiene inspiraciones repentinas, a veces basadas en patrones incompletos, pistas, corazonadas o imágenes visuales.

Lineal: Piensa en términos de ideas encadenadas, un pensamiento sigue a otro, llegando a menudo a una conclusión convergente.

Holístico: Ve las cosas completas, de una vez; percibe los patrones y estructuras generales, llegando a menudo a conclusiones divergentes.

Fuente: PersonArte.com

Imagen N°1: cuadro de René Magritte



"Dos formas de ver una misma realidad: René Magritte representa muy bien nuestros dos cerebros en una misma persona: el Hemisferio Derecho subjetivo y el Hemisferio Izquierdo Objetivo."

Ambos hemisferios deben trabajar en equipo, el hemisferio derecho controla el lado izquierdo del cuerpo y el izquierdo el lado derecho. Debe existir un equilibrio entre ambos hemisferio y trabajar para desarrollar tanto lo creativo como lo lógico para poder crear un gran potencial. Al estudiar el funcionamiento de los hemisferio se conoce más sobre el cerebro y cómo poder usarlo para los diferentes objetivos: el Hemisferio Derecho es valiosísimo para la resolución de problemas, desarrollar la intuición para prevenir problemas, desarrollar la imaginación y la capacidad de crear innovaciones en el campo de trabajo. Es muy importante estimular este hemisferio realizando actividades creativas como dibujar, realizar deporte, escribir, pintar; de esta forma se puede lograr mirar de una manera diferente la realidad y percibir las cosas con otro punto de vista. Se cambian viejos hábitos de visión que bloqueaban la capacidad de percepción.

1.5 Pensamiento lateral e inteligencia emocional

El **pensamiento lateral** es un método de pensamiento que puede ser empleado como una técnica para la resolución de problemas de manera creativa. El término fue acuñado por Edward de

Bono, en su libro *New Think: The Use of Lateral Thinking* y publicado en 1967, que se refiere a la técnica que permite la resolución de problemas de una manera indirecta y con un enfoque creativo. El pensamiento lateral es una forma específica de organizar los procesos de pensamiento, que busca una solución mediante estrategias o algoritmos no ortodoxos, que normalmente serían ignorados por el pensamiento lógico.

La idea central es la siguiente: al evaluar un problema existiría la tendencia a seguir un patrón natural o habitual de pensamiento, lo cual limitaría las soluciones posibles. Con el pensamiento lateral sería posible romper con este patrón rígido, lo que permitiría obtener ideas mucho más creativas e innovadoras para representar todos esos caminos alternativos o desacostumbrados, que permiten la resolución de los problemas de forma indirecta y con un enfoque creativo. En particular, la técnica se basa en que, mediante provocaciones del pensamiento, se haría posible un desvío del camino o patrón habitual del pensamiento.

Según esta teoría, la aplicación del pensamiento lateral a la vida cotidiana, así como la técnica de alumbrar los problemas desde distintos puntos de vista, permitiría encontrar diferentes, nuevas e ingeniosas respuestas para problemas ya conocidos.

El pensamiento lateral puede ser un motor del cambio. Como técnica o habilidad personal puede ser utilizado en la resolución de problemas de la vida cotidiana, tanto laborales como domésticos ya sea individual o en grupo.

Bono plantea que el pensamiento lateral puede ser desarrollado a través del entrenamiento de técnicas que permitan la apertura a más soluciones posibles, y a mirar un mismo objeto desde distintos puntos de vista.

2. RESUMEN

Luego de definir lo que es la anatomía del cerebro, sus hemisferios y sus funciones, describir lo que es el pensamiento lateral, se puede decir que todo esto está relacionado con la inteligencia emocional, ya que se trata de trabajar para desarrollar el cerebro y poder empezar a descubrir otros puntos de vista, otros pensamientos, desarrollar nuevas aptitudes y todo esto aplicarlo a la vida personal y laboral.

Gestión y liderazgo, negociación, resolución de conflictos, tienen que ver con el capital humano, para lograr éxito en estos puntos es necesario trabajar en el desarrollo del hemisferio derecho y lograr un equilibrio con el izquierdo y practicar el pensamiento lateral para la resolución de

problemas. Todo esto puede llevar a desarrollar habilidades que hacen a las personas distintivas y más capaces.

El conocimiento, como capital inherente a las personas, es lo que determina, es lo que decide. Los humanos que se relacionan y aportan sus conocimientos son los que deciden las estrategias. Es necesario poseer inteligencia para liderar, para negociar, para dirigir o para resolver, y esta inteligencia es a lo que se refiere la inteligencia emocional.

La resolución de problemas tiene que ver con la inteligencia emocional y con el pensamiento lateral y los hemisferios cerebrales.

Hay que dar la posibilidad al pensamiento de buscar otros caminos laterales, que tal vez lleguen al mismo punto pero de una manera distinta, se puede dar que personas de gran preparación intelectual pero faltos de inteligencia emocional, terminan trabajando a las órdenes de personas que tienen un coeficiente menor, pero mayor inteligencia emocional.

D. INTELIGENCIA EMOCIONAL INDIVIDUAL Y GRUPAL

1. INTRODUCCIÓN

Ya se ha definido el concepto de Inteligencia emocional, es importante analizar diferentes modelos que exponen teorías de inteligencia emocional y sus métodos de medición asociados. A continuación se describirán algunos de estos modelos de inteligencia emocional individual y grupal.

2. MODELOS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL INDIVIDUAL

2.1 Marco referencial de la inteligencia emocional de Mayer & Solovey (1997)

En este modelo los autores se concentran en la percepción, el uso, la comprensión y el control de la emoción, exponen que esas aptitudes internas tienen consecuencias externas.

Mayer y Solovey definen la inteligencia emocional como la capacidad de:

- percibir, evaluar y expresar adecuadamente las emocionales;
- acceder y/o generar sentimientos cuando facilitan el pensar;

- comprender la emoción y el conocimiento emocional y
- regular las emociones para fomentar el crecimiento emocional e intelectual.

2.1.1 Esquema del modelo

A. Percepción, valoración y expresión de la emoción

- a. Capacidad para identificar la emoción en los estados físicos, sentimientos y pensamientos propios.
- b. Capacidad para identificar las emociones en otras personas, diseños, obras de arte, y demás, a través del lenguaje, el sonido, la apariencia, y el comportamiento.
- c. Capacidad para expresar emociones de manera acertada y para expresar necesidades relacionadas con éstas.
- d. capacidad para discriminar entre expresiones de sentimientos precisas o inexactas, honestas o deshonestas.

B. Facilitación emocional del pensamiento

- a. Las emociones dan prioridad al pensamiento al dirigir la atención a informaciones importantes.
- b. Las emociones son lo suficientemente vívidas y disponibles como para poder utilizarlas a modo de ayudas en los juicios y para la memoria de los sentimientos.
- c. Los cambios bruscos de humor emocional modifican la perspectiva del individuo, que pasa de optimista a pesimista, facilitando la consideración de múltiples puntos de vista.
- d. Los estados emocionales fomentan distintos enfoques específicos de los problemas: por ejemplo, la felicidad puede facilitar el razonamiento inductivo y la creatividad.

C. Comprender y analizar las emociones; utilizar el conocimiento emocional

- a. Capacidad para etiquetar las emociones y reconocer las relaciones entre las palabras y las emociones en sí mismas.
- b. Capacidad para interpretar los significados que las emociones comunican respecto a las relaciones, como la tristeza que suele acompañar una pérdida.
- c. Capacidad para comprender sentimientos complejos como los simultáneos de amor y odio, o mezclas como el sobrecogimiento a modo de una combinación de miedo y sorpresa.

- d. Capacidad para reconocer las transiciones probables entre emociones, como la que se da entre la cólera y la satisfacción, o de la cólera a la vergüenza.

D. Regular reflexivamente las emociones

- a. Capacidad para permanecer abierto a los sentimientos, tanto agradables como desagradables.
- b. Capacidad para, de manera reflexiva, involucrarse o despegarse de una emoción, dependiendo de si se juzga informativa o útil.
- c. Capacidad para seguir reflexivamente las emociones en relación a uno mismo y a los demás, como reconocer lo claras, típicas, influyentes o razonables que resultan.
- d. Capacidad para controlar la emoción en uno mismo y en los demás a moderar las emociones negativas y fomentar las agradables, sin reprimir o exagerar la información que pudieran comunicar.

Al comparar este modelo con el de Goleman se observa que las capacidades de Mayer y Salovey parecen ser la base de las competencias de Goleman. Por ejemplo, "la capacidad para estar abierto a los sentimientos" y la "habilidad para seguir reflexivamente las emociones en relación a uno mismo y a los demás" parecen ser la base de la competencia de resolución de conflictos definida como "capacidad de negociar y resolver desacuerdos". (Goleman, *et al*, 2005)

2.2 Modelo de Goleman

Una aptitud emocional es una capacidad aprendida, basada en la inteligencia emocional, que origina un desempeño laboral sobresaliente. La inteligencia emocional determina nuestro potencial para aprender las habilidades prácticas que se basan en sus cinco elementos: conocimiento de uno mismo, motivación autorregulación, empatía y destreza para las relaciones (Goleman D. , 1998).

Las aptitudes emocionales se agrupan basándose en una facultad de inteligencia emocional subyacente. Esas facultades son importantes para que alguien adquiera las aptitudes necesarias para triunfar en el lugar de trabajo.

Estas facultades de inteligencia emocional son (Goleman D. , 1998):

- **Independientes:** cada una efectúa una contribución inigualable al desempeño laboral.
- **Interdependientes:** cada una requiere hasta cierto punto de otras determinadas, con interacciones fuertes.

- **Jerárquicas:** una facultad de inteligencia emocional sirve de base a otra; por ejemplo el autoconocimiento es crucial para la autorregulación y la empatía; la autorregulación y autoconocimiento contribuyen a la motivación; las cuatro primeras operan en las habilidades sociales.
- **Necesarias pero no suficientes:** poseer una facultad de inteligencia emocional subyacente no garantiza que alguien desarrolle o exhiba las aptitudes asociadas, tales como la colaboración o el liderazgo. Factores tales como el clima de una organización o el interés de una persona por su trabajo determinarán también que la aptitud se manifieste o no.
- **Genéricas:** la lista general es aplicable, hasta cierto punto a todos los trabajos. Sin embargo, en trabajos diferentes se requieren aptitudes diferentes.

Las aptitudes de inteligencia emocional se pueden describir con el modelo de Goleman. Es importante distinguir entre el término inteligencia emocional y competencia emocional. La primera hace referencia a las capacidad básica subyacente de una persona para reconocer y utilizar emociones. En cambio, una competencia emocional describe las habilidades personales y sociales que conducen a un rendimiento superior en el mundo del trabajo (Urch Druskat & Wolf, 2005).

La inteligencia emocional determina nuestro potencial para aprender las habilidades prácticas que se basan en sus cinco elementos: conocimiento de uno mismo, motivación, autorregulación, empatía y destreza para las relaciones. La aptitud emocional muestra qué proporción de ese potencial hemos traducido a las facultades que aplicamos en el trabajo (Goleman D. , 1998).

2.2.1 Esquema del modelo

A continuación se expone la lista de dimensiones y aptitudes que componen el esquema del modelo.

- A. Aptitud personal:** conjunto de aptitudes que determinan el dominio de uno mismo.
 - a. **Autoconocimiento:** conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones.
 - i. **Conciencia emocional:** reconocer las propias emociones y sus efectos.
 - ii. **Autoevaluación precisa:** conocer las propias fuerzas y sus límites.
 - iii. **Confianza en uno mismo:** certeza sobre el propio valor y facultades.
 - b. **Autorregulación:** manejar los propios estados internos, impulsos y recurso.
 - i. **Autocontrol:** manejar las emociones y los impulsos perjudiciales.

- ii. **Confiabilidad:** mantener normas de integridad y honestidad.
 - iii. **Escrupulosidad:** aceptar la responsabilidad del desempeño personal.
 - iv. **Adaptabilidad:** flexibilidad para manejar el cambio.
 - v. **Innovación:** estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información.
- c. **Motivación:** tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas.
- i. **Afán de triunfo:** esforzarse por mejorar o cumplir una norma de excelencia.
 - ii. **Compromiso:** aliarse a las metas del grupo u organización.
 - iii. **Iniciativa:** disposición para aprovechar las oportunidades.
 - iv. **Optimismo:** tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y los reveses.
- B. Aptitud social:** estas aptitudes determinan el manejo de las relaciones.
- a. **Empatía:** captación de sentimientos, necesidades e intereses ajenos.
 - i. **Comprender a los demás:** percibir los sentimientos y perspectivas ajenos e interesarse activamente en sus preocupaciones.
 - ii. **Ayudar a los demás a desarrollarse:** percibir las necesidades de desarrollo ajenas y fomentar sus aptitudes.
 - iii. **Orientación hacia el servicio:** prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente.
 - iv. **Aprovechar la diversidad:** cultivar oportunidades a través de diferentes tipos de personas.
 - v. **Conciencia política:** interpretar las corrientes emocionales de un grupo y sus relaciones de poder.
 - b. **Habilidades sociales:** habilidad para inducir en los otros las respuestas deseables.
 - i. **Influencia:** aplicar tácticas efectivas para la persuasión.
 - ii. **Comunicación:** ser capaz de escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y convincentes.
 - iii. **Manejo de los conflictos:** negociar y resolver los desacuerdos.
 - iv. **Liderazgo:** inspirar y guiar a grupos e individuos.
 - v. **Catalizador del cambio:** iniciar o manejar el cambio.
 - vi. **Establecer vínculos:** alimentar las relaciones instrumentales.
 - vii. **Colaboración y cooperación:** trabajar con otros para alcanzar metas compartidas.

- viii. **Habilidades de equipo:** crear sinergia grupal para alcanzar las metas colectivas.

2.3 El inventario del cociente emocional de Bar-On (1997)

Reuven Bar-On se ha interesado en medir lo que él denomina “inteligencia emocional y social” definida como un conjunto multifactorial de aptitudes emocionales, personales y sociales interrelacionadas, que influyen en nuestra capacidad general para salir adelante con eficacia (Urch Druskat & Wolf, 2005).

Las aptitudes que conforman la inteligencia emocional y social influyen directamente en el bienestar emocional general de cada uno (Urch Druskat & Wolf, 2005).

La estructura del modelo de Bar-On (1997) de inteligencia no cognitiva puede ser vista desde dos perspectivas diferentes, una sistemática y otra topográfica.

La visión sistemática es la que ha sido descrita considerando los cinco componentes mayores de la inteligencia emocional y sus respectivos subcomponentes, que se relacionan lógicamente y estadísticamente. Por ejemplo: relaciones interpersonales, responsabilidad social y empatía son partes de un grupo común de componentes sistemáticamente relacionados con las habilidades interpersonales, de ahí que se hayan denominado “componentes interpersonales”.

Dichas habilidades y destrezas son los componentes factoriales de la inteligencia no cognitiva y son evaluados por el inventario de Bar-On. Este inventario genera un cociente emocional y cinco cocientes emocionales compuestos basados en las puntuaciones de 15 subcomponentes (BarOn, 1997).

2.3.1 Esquema del modelo

El marco teórico de la inteligencia emocional y social de BarOn, consiste en 5 meta factores y quince factores.

- A. CE intrapersonal:** relacionarnos con nosotros mismos. La capacidad para conocerse uno mismo y las propias emociones lo suficientemente bien como para aceptarse y expresarse uno mismo.
- a. **Autoconciencia emocional:** la capacidad para ser consciente, reconocer y comprender las propias emociones.
 - b. **Resolución:** la capacidad para expresar los propios sentimientos, creencias, y pensamientos, y para defender los propios derechos de manera no destructiva.

- c. **Propia estima:** la capacidad para ser consciente, comprender, aceptar y respetarse uno mismo.
 - d. **Desarrollo personal:** la capacidad para realizar el propio potencial y hacer lo que se quiere hacer, disfrutar haciéndolo y poder hacerlo.
 - e. **Independencia:** la capacidad de estar dirigido por uno mismo y ser autosuficiente en pensamiento y acciones, y de ser libre de la dependencia emocional.
- B. CE interpersonal:** la capacidad para comprender y apreciar los sentimientos de otras personas, así como para establecer y mantener relaciones interpersonales mutuamente satisfactorias.
- a. **Empatía:** la capacidad para ser consciente, comprender y apreciar los sentimientos de los demás.
 - b. **Responsabilidad social:** la capacidad para demostrarse a sí mismo que se es un miembro cooperador, contribuyente y constructivo, del grupo social al que se pertenece.
 - c. **Relaciones interpersonales:** la capacidad para establecer y mantener relaciones mutuamente satisfactorias que se caracterizan por la cercanía e intimidad emocionales y por un afecto que va en ambas direcciones.
- C. CE de adaptabilidad:** la capacidad para ajustarse de manera realista y flexible a los cambios y resolver problemas eficazmente cuando estos surgen.
- a. **Comprobación de la realidad:** la capacidad para validar los propios sentimientos y pensamientos mediante la evaluación de la correspondencia entre lo que se experimenta interna y subjetivamente y lo que existe externa y objetivamente.
 - b. **Flexibilidad:** la capacidad para ajustar los propios sentimientos, pensamientos, y comportamientos a situaciones y condiciones cambiantes.
 - c. **Resolución de conflictos:** la capacidad para solucionar eficaz y constructivamente problemas de naturaleza personal y social.
- D. Control del estrés**
- a. **Tolerancia al estrés:** la capacidad para controlar las emociones intensas, los sucesos adversos y las condiciones estresantes sin desmoronarse, al lidiar de manera activa y positiva con la situación inmediata.
 - b. **Control de los impulsos:** la capacidad para controlar las propias emociones y resistir o retrasar un impulso, apremio, o tentación de pasar a la acción.
- E. CE del talante general:** la capacidad para ser optimista y positivo así como para disfrutar de la vida; contribuye a la energía emocional y a la automotivación requeridas para lidiar con las demandas y presiones cotidianas del entorno.

- a. **Optimismo:** la capacidad para mirar el lado bueno de la vida y para mantener una actitud positiva, incluso frente a la adversidad.
- b. **Felicidad:** la capacidad de sentirse satisfecho con la propia vida, de disfrutar de uno mismo y de los demás y de divertirse y expresar emociones positivas.

El modelo de BarOn y el de Goleman muestran similitudes. La autoconciencia emocional es similar a conciencia emocional; la propia estima se relaciona con valoración adecuada de uno mismo; control del impulso guarda relación con autorregulación y autocontrol; responsabilidad social está relacionada con fiabilidad, minuciosidad y colaboración y cooperación; flexibilidad está relacionado con adaptabilidad; resolución de conflictos lo está con innovación; desarrollo personal es parecido a motivación de logro y optimismo igual en ambos modelos. Respecto al método de evaluación, el autor describe el inventario del cociente emocional como una medida de autoinforme sobre el comportamiento emocional y socialmente competente que proporciona una estimación acerca de la propia inteligencia emocional y social.

2.4 Modelo de Kofman (2001)

El modelo de IE de Fredy Kofman se basa en cinco competencias emocionales básicas: conciencia, aceptación, regulación, análisis y expresión. Estas se aplican tanto a uno mismo como a los demás variando el nombre de las competencias según el caso (Kofman, 2003).

2.4.1 Esquema del modelo

Cuadro N°3: Emociones según Kofman

EMOCIONES APLICADAS A UNO MISMO	EMOCIONES APLICADAS EN RELACIÓN CON LOS DEMÁS
Auto-conciencia (objetividad)	Reconocimiento (empatía)
Auto-aceptación (compasión)	Aceptación (compasión)
Auto-regulación (motivación)	Influencia (contención)
Auto-análisis (racionalidad)	Indagación (racionalidad)
Expresión (integridad y efectividad)	Escucha (respeto)

Fuente: Kofman, 2003

A. Conciencia

- a. **Autoconciencia:** El primer paso para adueñarse de las emociones es tener espacio mental suficiente para que las mismas se expandan pero sin dejar que ocupen más que una pequeña porción del terreno disponible de la conciencia. La conciencia es la capacidad que permite auto-observarse y auto-dirigirse. Para percatarse de los sentimientos es necesario despegarse de ellos y adoptar un punto de vista más alejado, mirando en perspectiva. Todo esto para evitar la represión de la emoción. Para lograrlo, se debe expandir la auto-conciencia

para hacerla más grande que la emoción y crear un punto de vista testigo desde el cual se pueda observar en forma desapegada la emoción.

- b. Reconocimiento de la emoción del otro:** implica observar las manifestaciones de los estados emocionales del otro, tales como rubor en la mejilla (componente físico) o puños apretados (componente de comportamiento). También se tienen en cuenta para hacer inferencias sobre los sentimientos del otro, la comprensión de la situación del otro, la atribución al otro de valores y objetivos y la proyección en el otro de las dinámicas emocionales internas que uno experimenta en sí mismo.

Hay que tener muy presente que si bien lo que se infiere del otro no es en realidad lo que esa persona piensa y siente, no se puede renunciar a interpretar los estados internos del otro pues esto generaría serios problemas de la vida en sociedad.

B. Aceptación

- a. Autoaceptación:** significa aceptar las emociones con compasión, sin reprimirlas ni censurarlas, suspendiendo los juicios. Aceptar las emociones con respeto las transforma en una fuente valiosa de información, a la vez que produce mayor integración de la personalidad y un mayor nivel de bienestar. El trabajo con las emociones requiere operar en dos niveles distintos de conciencia: primero aceptando la emoción incondicionalmente y luego analizar en forma crítica su origen cognoscitivo y las posibilidades de responder de manera consciente. Esto significa no reprimirse ni forzarse a sentir algo que no se siente.

Lo fundamental es recordar que la emoción siempre está válidamente fundada en los pensamientos que subyacen a ella. No existe la distinción entre emociones buenas y malas, sino que los pensamientos fundantes pueden estar equivocados o ser destructivos.

- b. Aceptación de la emoción del otro:** las conclusiones vertidas en "autoaceptación" se pueden aplicar en la aceptación de las emociones ajenas. Lo importante es aceptar las emociones sin hacer juicios, ya que de lo contrario estaríamos actuando de manera inútil y contraproducente.

C. Regulación

- a. Autorregulación:** aquí nos enfrentamos a la regulación de los impulsos, la disciplina para mantenerse consciente frente a la presión de los instintos. Regular significa tener control y dar dirección a la energía emocional. Aquí la

postergación de la gratificación surge como el ejemplo de autorregulación más importante.

Autorregulación no significa represión de las emociones, sino que utilizando la observación de las mismas en forma desapegada, se puede utilizar la voluntad consciente para elegir que se hará y que se abstendrá de hacer.

- b. Influencia en las emociones de otros:** Kofman, sostiene que al mantenerse centrado, calmado y consciente, uno crea un campo de resonancia empática que ayuda a que la otra persona también encuentre su centro, su calma y su conciencia.

La regulación e influencia de las emociones en los demás requiere ayudar al otro a compatibilizar el impulso expresivo de la emoción con sus objetivos e intereses de largo plazo. Una forma de lograr esto es considerar los intereses que están por debajo de las posiciones, encontrando modos de expresar sus emociones en forma compatible con la situación y con los valores.

D. Análisis

- a. Autoanálisis e indagación de la emoción del otro:** significa entender la emoción y considerar la racionalidad de sus pensamientos fundantes, toda emoción está validada por los pensamientos que la subyacen, además de considerar las posibles vías de expresión que utilicen la energía emocional en forma productiva (con efectividad en armonía con los objetivos y en integridad con los valores). Además debemos tener presente que no siempre los pensamientos van a estar bien fundados en la realidad o que ayudarán a perseguirlos objetivos.

Analizar no significa invalidar ni censurar; significa considerar la validez de los pensamientos y la conveniencia relativa de las diferentes acciones posibles.

E. Expresión

- a. Expresión de las propias emociones:** la expresión es el último paso, donde se debe decidir conscientemente la manera de canalizar las experiencias, pensamientos y emociones hacia acciones efectivas e íntegras. Para ello hay que considerar cómo decir la verdad de manera habilidosa, indagar en la verdad del otro con respeto, establecer y honrar compromisos con integridad y resolver los conflictos creativamente.
- b. Escuchar la expresión de las emociones de otros:** a través de preguntas habilidosas se ayuda al otro a expresar conscientemente sus emociones. La clave es comprender las necesidades e intereses del otro y encontrar una

manera de lograr que, en la satisfacción genuina de las mismas, el otro contribuya también a la satisfacción de las de uno.

El modelo de Kofman es secuencial, cada paso está fundado en uno anterior. Se comienza con la conciencia, se sigue por la aceptación, luego por la regulación y se finaliza con la expresión.

3. MODELOS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL GRUPAL

"Ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros"

PROVERBIO JAPONES

3.1 Introducción

Luego de haber definido y estudiado la IE del individuo es importante verla desde el punto de vista grupal, las implicancias en los grupos para luego desarrollar como influye en la organización.

La importancia del trabajo en equipo en la organización y en diferentes ámbitos ha ido aumentando a través de los años, ya que las organizaciones han ido comprobando que el rendimiento de los grupos, en un ambiente adecuado, es mayor al rendimiento individual en casi todos los casos. Al integrarse diferentes puntos de vistas, ideas, habilidades y conocimientos se fomenta la innovación y mejora la toma de decisiones. Si los grupos no trabajan en armonía y colaboración esto no se presenta.

Mientras más personas se aboquen de manera comprometida en la realización de una actividad, mejores y más efectivos serán los resultados. El objetivo del trabajo en equipo es poner más capacidades, inteligencias, ideas y destreza al servicio de una tarea o actividad, de modo tal que por el mismo hecho de compartir esa actividad los resultados se den de manera más rápida y sólida.

El grado de participación de los componentes del equipo de trabajo debe ser alto, así como el grado de autonomía en la toma de decisiones. Estos son factores que vienen determinados por un tipo de funcionamiento organizativo, y una cultura específica. Es necesario tener en cuenta estos factores organizativos antes de poner en marcha cualquier proyecto encaminado al desarrollo de equipos o el fomento de la participación de las personas. Pero, además de tener en cuenta la cultura y estructura organizativa, un equipo de trabajo, para lograr un funcionamiento efectivo y un alto rendimiento, debe desarrollar una serie de aprendizajes. Los equipos deben desarrollar competencias tanto individualmente como en equipo, para poder obtener resultados excelentes (Canas, 2013).

3.2 Competencias para funcionar como equipo

Un trabajo en equipo eficaz requiere establecer pautas de colaboración y cooperación entre sus miembros. Una mejora en la toma de decisiones favorece el intercambio de información, la integración de ideas y conocimientos y la colaboración entre tipos de habilidades distintos. Pero antes de lograr esa colaboración y cooperación se debe lograr comprender el papel de la emoción en los grupos (Urch Druskat & Wolf, 2005).

Un equipo productivo debe desarrollar como mínimo estas tres competencias (Canas, 2013):

- Ser capaz de funcionar de un modo eficaz, aplicando criterios de calidad, planificando, haciendo, controlando y ajustando el sistema de trabajo y las tareas que tiene que desarrollar.
- Por otro lado, también es importante mejorar el sistema de comunicación dentro del equipo, fomentando la libertad de expresión, el respeto a las diferencias y la integración de dichas diferencias.
- También será imprescindible desarrollar la capacidad de darse cuenta del valor de las aportaciones de los demás componentes del equipo, así como del esfuerzo que realizan los mismos, expresando el reconocimiento debido a estas conductas.

Existen tres condiciones son esenciales para lograr la efectividad grupal (Urch Druskat & Wolf, 2005):

- Confianza entre los miembros del grupo
- Sentido de identidad de grupo
- Sentido de eficacia grupal.

Cuando estas condiciones no están presentes, tratar de cooperar y de participar es todavía posible. Pero el equipo no será tan efectivo como podría llegar a serlo, porque sus miembros preferirán refrenarse en vez de comprometerse del todo. Para ser lo más efectivos posible, los equipos necesitan establecer normas o reglas emocionalmente inteligentes (actitudes y comportamientos que se acaben convirtiendo en hábitos) que apoyen comportamientos que estimulen el logro de confianza, de identidad de grupo y de eficacia grupal (Urch Druskat & Wolf, 2005).

Estas características promueven el desarrollo de la inteligencia emocional del conjunto laboral, lo cual se define como la capacidad de responder constructivamente ante situaciones emocionalmente incómodas, y al igual que en el nivel personal, permiten un mejor desempeño en todos los campos.

El estudio de Vanessa Urch y Steven Wolf (2005) establece tres niveles de emociones que afectan al grupo e identifican un conjunto de normas que pueden ser introducidas como ejes orientadores, con el fin de crear la capacidad de identificar las emociones y luego regularlas, para finalmente promover un clima afirmativo y de soluciones conjuntas:

- **En el nivel de las emociones individuales:** se requiere lograr comprensión entre los miembros del equipo y que cada uno pueda intercambiar su punto de vista, lo cual implica apertura en la comunicación de los miembros para manifestar cuando existe una actitud o comportamiento no deseado y permite identificar las causas y buscar soluciones, sin ahondar en aportaciones negativas.

Una vez reconocidas las actitudes o comportamientos, se pueden controlar estableciendo normas en el ámbito de respeto mutuo, con actitudes respetuosas pero claras. Se debe brindar apoyo a quien lo necesita y aprender a respetar las diferencias interpersonales. Todo esto lleva a un ambiente de trabajo donde se comunican y se atienden las diferencias evitando ataques y validando la contribución de cada uno.

- **En el nivel de las emociones de grupo:** para reconocer las emociones es necesario impulsar la autoevaluación del equipo y la retroalimentación externa sobre el desempeño del mismo. Aspecto que implica que cada miembro del equipo podrá estar en disposición de cuestionar la efectividad de determinado proceso e instar a la autoevaluación.
- **En la organización:** reconocer las emociones de los demás individuos y equipos de la organización implica la capacidad de construir relaciones positivas con otras partes involucradas que pueden afectar el desempeño del equipo.

La definición e implantación de estas normas que favorecen el desarrollo de la inteligencia emocional en las organizaciones, están directamente relacionadas con las competencias que deben ser trabajadas en los equipos de trabajo en su proceso de aprendizaje. La comunicación libre y sincera, el reconocimiento de las aportaciones de los demás componentes, la identificación de funciones o habilidades básicas de cada una de las personas del equipo, así como el establecimiento de relaciones de confianza y cooperación, son elementos ineludibles en todo proceso de desarrollo de equipo de trabajo, y también de fomento de la inteligencia emocional en los equipos de alto rendimiento (Canas, 2013).

3.3 Influencias culturales

Las normas culturales ejercen una poderosa influencia en el proceso y expresión de las emociones por parte de los miembros del grupo. Las culturas cuentan con convenciones y normas que influyen en la regulación de las emociones. Es decir, que las normas o reglas culturales crean similitud y predictibilidad entre los individuos en su interpretación y respuesta a estímulos emocionales.

La cultura cuenta con la oportunidad de influir en los procesos emocionales en dos puntos (Urch Druskat & Wolf, 2005):

1. La interpretación de un individuo de un suceso desencadenante está modelada por la cultura.
2. La cultura influye en la selección de una respuesta frente a la emoción, actuando como un sistema de control interiorizado para producir un comportamiento integrado adaptado y sano. Así la cultura proporciona una disposición de reglas que influyen en la selección de una respuesta culturalmente aceptable.

3.4 Definición de inteligencia emocional grupal

La inteligencia emocional grupal se puede definir como "la capacidad de un grupo para desarrollar o compartir un conjunto de normas que regulen el proceso emocional de manera que cree confianza, identidad grupal y eficacia de grupo. El ciclo emoción-respuesta-emoción puede evolucionar positiva o negativamente. Un grupo con una IE elevada puede crear un ciclo positivo mediante las normas que desarrolle" (Urch Druskat & Wolf, 2005).

La IEG opera a través de dos mecanismos:

1. Las normas culturales grupales influyen en la interpretación y la respuesta situacional frente a la emoción.
2. La conciencia emocional proporciona información acerca de los temas que pudieran requerir de la atención del grupo. Genera mecanismos de conciencia.

Estos mecanismos de conciencia y regulación se concentran en tres entornos de relación: interpersonal, grupal y fuera del grupo. Por esto, el grupo debe desarrollar normas que faciliten la conciencia y regulación de:

1. Las emociones de los miembros individuales.
2. Las emociones compartidas o grupales.
3. Las emociones inherentes a las relaciones con grupos e individuos fuera de los límites del grupo.

En cada uno de estos entornos, el comportamiento emocionalmente competente crea confianza, identidad grupal, y eficacia de grupo.

3.5 Niveles de interacción emocional

La inteligencia emocional de equipo es más complicada que la individual, ya que los equipos interactúan a tres niveles.

Según Goleman (1995) las características principales de alguien con alta inteligencia emocional es la conciencia de las emociones y la capacidad de regularlas (y este conocimiento y regulación están dirigidos a la vez hacia dentro, hacia uno mismo, y hacia fuera, hacia los demás). En palabras de Goleman, una “competencia personal” viene de ser consciente y de regular las emociones propias. La “competencia social” es conocimiento y regulación de las emociones de los otros.

Un equipo tiene que fijarse, en cambio, en tres niveles de conocimiento y de regulación. En primer lugar, tiene que tener en cuenta las emociones individuales de sus miembros, luego tiene que cuidar de las emociones o humores de su propio equipo y finalmente ha de fijarse en las emociones de otros grupos e individuos de fuera de sus fronteras o transfronterizos.

3.5.1 Emociones individuales

Un equipo al actuar con inteligencia emocional grupal tiene conciencia de las necesidades individuales y regulan el comportamiento para atender dichas necesidades produciendo un impacto positivo en la efectividad grupal. Cuando algún miembro del equipo no está en la misma longitud de onda que el resto de los miembros, el equipo necesita comportarse emocionalmente inteligente con aquella persona. En parte, eso significa ser consciente del problema.

La comprensión interpersonal y la toma de perspectiva son dos maneras de que los grupos se vuelvan más conscientes de los puntos de vista y los sentimientos de sus miembros. Pero igual de importante que el conocimiento es la habilidad de regular esas emociones a fin de tener un impacto positivo en como son expresadas e incluso en cómo se sienten cada uno de los miembros de manera individual.

El modelo de Vanessa Urch Druskat y Steven B. Wolf (2005) propone dos elementos de IEG concentrada en el individuo:

1. Conciencia grupal de las emociones de cada uno de sus miembros (sentimientos, necesidades, preferencias, recursos y preocupaciones):

- **Toma de perspectiva:** es necesario asegurarse de que los miembros del equipo vean los unos a los otros como haciendo el esfuerzo de ver desde diferentes puntos de vista; de esta forma, el equipo tiene más probabilidades

de desarrollar el tipo de confianza que conduce a una mayor participación entre los miembros.

- **Comprensión interpersonal:** es importante la comprensión de los sentimientos, intereses, preocupaciones, virtudes y defectos de los miembros del grupo; esto permite que los miembros puedan predecir y lidiar con el comportamiento cotidiano de los demás

2. Regulación grupal de la expresión emocional de cada uno de sus miembros: La manera más constructiva de regular las emociones de los miembros de un equipo es estableciendo normas o reglas en el grupo:

- **para confrontar a los miembros que rompen las normas:** consiste en decir lo que se piensa cuando un miembro hace algo que se considera inadecuado
- **para demostrar afecto:** consiste en comunicar aprecio, consideración y respeto positivos. A través de la orientación afectuosa, los miembros del grupo comunican que el grupo valora la presencia y contribución de cada uno de sus miembros.

Es muy importante la capacidad del grupo para percibir, hacer aflorar y regular las tensiones emocionales que surgen a causa de las diferencias entre las necesidades individuales y grupales.

Cuando un individuo no comparte el mismo impulso de acción que el resto del grupo se produce disonancia cognitiva, que crea un estado impulsivo negativo que debe ser resuelto por el individuo. Un grupo emocionalmente inteligente es consciente de esa tensión y ayuda a ese miembro a resolver la disonancia, aumentando la confianza y el sentido de pertenencia.

3.5.2 Emociones grupales del equipo

El tener normas para un autoconocimiento del grupo (de los estados emocionales, fortalezas y debilidades, modos de interacción y procesos de trabajo) es una de las partes más fundamentales de la inteligencia emocional grupal, que facilita la eficacia grupal.

Para el entorno grupal se proponen dos dimensiones de IEG (Urch Druskat & Wolf, 2005):

- 1. Autoconciencia grupal:** es la capacidad de los miembros para ser conscientes de los estados emocionales, preferencias y recursos del grupo. El tener normas para un autoconocimiento del grupo (de los estados emocionales, fortalezas y debilidades, modos de interacción y procesos de trabajo) es una de las partes más fundamentales de

la inteligencia emocional grupal, que facilita la eficacia grupal. Los equipos ganan en ambas a través de:

- **autoevaluación grupal:** capacidad del grupo para evaluarse a sí mismo, incluyendo sus estados emocionales y las fortalezas y debilidades de sus modelos de interacción y operación como equipo.
- **retroalimentación de los otros:** consiste en la búsqueda de un feedback como también de una crítica constructiva de fuentes externas. Esto conlleva a una mejora en el clima continua.

2. **Autorregulación grupal:** implica la capacidad del grupo para regularse a sí mismo y facilitar el bienestar emocional y su desarrollo. Similarmente al caso individual, la autorregulación grupal debe ir asociada a la autoconciencia, para que reluzcan los temas que requieren atención del grupo. Las normas necesarias para la autorregulación grupal son tres (Urch Druskat & Wolf, 2005):

- **Crear recursos para trabajar con la emoción:** los equipos necesitan recursos de los que todos los miembros puedan echar mano a fin de tratar con las emociones. Un recurso importante es tener un vocabulario común. Los recursos culturales favorecen el reconocimiento de los estímulos emocionales; sin la presencia de estos recursos lo más probable es que la emoción sea ignorada o suprimida, generando problemas como la falta de apatía o falta de motivación.
- **Creación de un entorno afirmativo:** es importante crear imágenes positivas que faciliten el afecto positivo, el comportamiento positivo y resultados positivos. En los grupos las emociones son contagiosas.
- **Resolución proactiva de problemas:** implica tomar la iniciativa para resolver problemas que se interponen en el camino de las tareas.

3.5.3 Emociones externas al equipo

Así como las personas deben de tener en cuenta las emociones propias y las de los demás, los equipos deberían mirar emocionalmente tanto hacia dentro como hacia fuera de sus fronteras. Tener conciencia de los sentimientos y preocupaciones de individuos y grupos importantes en los límites externos es importante para desarrollar relaciones con esos individuos para ganar su confianza.

Es bueno establecer normas o reglas que promuevan el que los equipos reconozcan los sentimientos y las necesidades de los otros equipos.

Se establecen dos dimensiones importantes (Urch Druskat & Wolf, 2005):

A. Conciencia social del grupo: los grupos eficaces realizan sus actividades orientándose tanto hacia fuera como hacia adentro, de manera que pueden obtener influencia externa y recursos que existen fuera de sus límites. Hay dos normas relacionados con este tipo de conciencia social:

- **Conciencia organizativa:** es la capacidad del grupo para ser consciente y comprender el sistema social y político del que forma parte. Esa comprensión es muy útil a la hora de necesitar recursos externos.
- **Conciencia intergrupala:** consiste en reconocer las necesidades y expectativas de otros grupos.

B. Habilidades sociales del grupo: habilidad de regular emociones a nivel transfronterizo que son de importancia crítica para la inteligencia emocional individual. Abarca el desarrollo de relaciones externas y el ganar la confianza de personas de fuera, adoptando el rol de embajador en vez del de aislacionista.

3.6 Normas para los tres niveles de inteligencia emocional grupal

El siguiente cuadro resume aquellas pequeñas cosas que un grupo puede realizar para establecer normas que sirvan para desarrollar una inteligencia emocional en un grupo.

3.6.1 Normas que desarrollan el conocimiento de las emociones

Cuadro N°4: Normas que desarrollan el conocimiento de emociones

Emociones individuales	Emociones grupales	Emociones externas
<p>Comprensión interpersonal:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Tomarse tiempo de las tareas de grupo y emplearlo en conocerse mejor los unos a los otros -Tener una reunión de “precalentamiento” antes de comenzar la reunión propiamente dicha. -Asumir que el comportamiento indeseable ocurre por alguna razón. Encontrar cual es la razón. Hacer preguntas y 	<p>Autoevaluación del equipo:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Programar tiempo para examinar la efectividad del equipo - Establecer tareas y objetivos del proceso cuantificables y luego medirlos. -Admitir y discutir los malos humores en el grupo. -Permitir que todo los miembros puedan solicitar chequear los procesos que se están utilizando. 	<p>Comprensión de la organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Averiguar las preocupaciones y necesidades de otros en la empresa. - Pensar quién es el que puede influenciar en las habilidades del equipo para lograr los objetivos. -Discutir la cultura y la política de la empresa. - Preguntarse si las acciones de equipo propuestas están de

<p>escuchar. Evitar las atribuciones negativas</p> <ul style="list-style-type: none"> -Decir a los compañeros de equipos lo que se está pensando y lo que se está sintiendo 		<p>acuerdo con cultura y la política de la organización.</p>
<p>Toma de diferentes puntos de vista:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Tomar diferentes puntos de vista -Preguntar a miembros callados que es lo que piensan. -Poner en duda aquellas preguntas que se efectúen demasiado rápido. 	<p>Buscando retroalimentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Preguntar a los clientes como se está realizando el trabajo. -Exponer públicamente el trabajo y permitir que lo evalúen. -Comparar el proceso con otros similares 	

Fuente Urch Druskat & Wolf, 2005

3.6.2 Normas que ayudan a regular las emociones

Cuadro N°5: Normas que regulan emociones

Emociones individuales	Emociones grupales	Emociones externas
<p>En confrontaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecer reglas básicas y usarlas para señalar un comportamiento erróneo. - Hacer saber a los miembros que se comporten mal. - Crear ingenios divertidos que sirvan para señalar tales comportamientos. Es frecuente que salgan del mismo grupo de forma espontánea. 	<p>Creando recursos para trabajar con emoción:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Buscar tiempo para discutir asuntos difíciles y tratar con las emociones de que se ven rodeados. - Hallar medios creativos y rápidos de reconocer y expresar emociones en grupo. - Establecer maneras divertidas de aceptar y de aliviar el estrés y la tensión. - Manifestar que se aceptan las emociones de los miembros. 	<p>Estableciendo relaciones externas (transfronterizas)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Crear oportunidades de conectarse en redes y de interactuar. -Preguntar sobre lo que necesitan otros equipos. -Proveer de apoyo a otros equipos. -Invitar a otros a las reuniones del equipo.
<p>Demostrando afecto</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apoyar a los miembros: salir de voluntario a ayudar si es que lo necesitan, ser versátil y proveer de apoyo emocional. - Convalidar las aportaciones de los miembros. Hacer saber que se les aprecia. - Proteger a los miembros de ser atacados. -Respetar las individualidades y los diferentes puntos de 	<p>Estableciendo un entorno Afirmativo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reforzar lo que un equipo puede hacer frente a un desafío. Ser optimista. Por ejemplo, decir cosas como “podemos superarlo” o “nada nos detendrá”. - Centrarse en lo que se pueda controlar. - Recordar a los miembros de la importante y positiva misión del 	

vista. ¡Escuchar! -Nunca ser despectivo ni degradante.	grupo. - Recuerde al grupo de como resolvió un problema similar en otra ocasión. - Centrarse en resolver el problema, no en echar la culpa.	
	Resolviendo problemas Proactivamente - Anticiparse a los problemas -Tomar la iniciativa de comprender y de hacer lo que sea necesario para ser efectivo. - Hacer las cosas uno mismo si los otros no están respondiendo y motivarlos	

Fuente : Urch Druskat & Wolf, 2005

3.7 El liderazgo en la inteligencia emocional grupal

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos". Otras definiciones son: -"El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas".

El liderazgo no se refiere al poder en manos de una sola persona sino que existe una distribución desigual del poder. Los miembros del grupo no carecen de poder; dan forma a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo el líder es quién toma la decisión final.

El filósofo Hugo Landolfi (2010) define al liderazgo como: "El liderazgo es el ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. Dicha visión debe alinearse y subordinarse necesariamente al Bien Último del hombre. Los objetivos propuestos por la visión deben incluir y considerar a aquellos objetivos que son individuales —de cada una de las personas que conforman el equipo de liderazgo—, conjuntamente con aquellos que son organizacionales".

El autor Richard L. Daft (2007), en su libro La Experiencia del Liderazgo, define el liderazgo como: "La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los

elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores".

El modo en que influye el líder en las emociones del grupo es clave para la energía del mismo. El arte del liderazgo no consiste en el cambio por sí solo sino en la manera de implementarlo. Un leve cambio en la expresión facial o el tono de voz del líder puede tener muchísimo impacto en el equipo.

En contraste con el poder y la autoridad formal brindada por la empresa, el líder debe poseer la aptitud de la conducción, la motivación, la influencia para ser tal.

Las personas con esta capacidad, saben percibir y hasta prever la reacción que su mensaje causará, por lo tanto pueden conducir a todos hacia la meta buscada.

Los líderes deben poseer la aptitud del manejo de conflictos. Saber manejar con tacto situaciones tensas y personas difíciles o detectarlas antes que se generen es una de las aptitudes emocionales más importantes requeridas para liderar en los equipos de trabajo exitosos. Las personas dotadas de esta característica saben cambiar de roles según las necesidades que surgen de la negociación, desde iniciadores y coordinadores hasta dinamizadores, conciliadores o estimuladores. Esta aptitud es vital porque toda negociación lleva una carga emocional y el que sea más inteligente emocionalmente poseerá una ventaja clave sobre la otra parte.

El liderazgo es uno de los elementos componentes de la inteligencia emocional. Se basa en inspirar y guiar a los individuos o grupos despertando entusiasmo, orientando el desempeño del equipo y poniéndose a la vanguardia. Donde hay líderes, el trabajo es estimulante, provocador, fascinante y divertido. Nadie se siente empujado a lograr los objetivos, sino instado a hacerlo. El liderazgo motiva por la identificación, no por el castigo o la recompensa. El líder alinea a la organización alrededor de objetivos compartidos por todos sus miembros, crea una cultura en la que las ideas fluyen libremente y genera empowerment, aprovechando en beneficio de la organización la sensación que tiene la gente de ser el centro antes que la periferia (Bennis, 2000).

La facilidad con que las emociones se extienden del líder al grupo puede generar lo que Goleman denomina "incontinencia emocional", refiriéndose a emociones destructivas que pueden filtrarse de arriba hacia abajo en el caso de un liderazgo arrogante o arbitrario logrando la desmoralización de la gente. Pero vale aclarar que una característica del líder firme es la capacidad de decir que no con decisión, sin por eso desmotivar. Un líder fuerte no actúa como cerebro del grupo ni toma decisiones autónomas sino que coordina y estimula para lograr el consenso. Cuando el líder expresa su idea demasiado pronto puede llegar a producir un efecto "tiene razón, no opinemos" en sus miembros por lo que es conveniente que no opine de entrada. En este sentido, los jefes de equipo lideran mejor cuanto menos lideran (Goleman, 1991).

3.7.1 Cualidades de un líder emocionalmente inteligente

Los líderes pueden inspirar y guiar a individuos o grupos. las personas dotadas de esta aptitudes (Goleman D. , 1998):

- Articulan y despiertan entusiasmo en pos de una visión y una misión compartidas.
- Se ponen a la vanguardia cuando es necesario, cualquiera sea su cargo
- Orientan el desempeño de otros, haciéndoles asumir su responsabilidad.
- Guían mediante el ejemplo.

Existe una gran cantidad de capacidades relacionadas con los líderes inteligentes emocionalmente:

- **Toma de decisiones:** asumir la responsabilidad de tomar decisiones y actuar cuando los demás se paralizan (Cuesta Fernández & García Echevarría, 1998)
- **Tenacidad:** ser incansable para salvar las barreras y obstáculos que se presentan, ya que los proyectos son realizados por personas y éstas, crean problemas que deberán ser solucionados por el directivo (líder) (Cuesta Fernández & García Echevarría, 1998).
- **Creatividad:** es necesaria para conseguir diferenciarse de la competencia y a la vez para crear soluciones y aplicar fórmulas diferentes para la resolución de conflictos (Cuesta Fernández & García Echevarría, 1998)
- **Capacidad para aprender:** es necesario reconocer las propias limitaciones y aceptar que es necesario aprender continuamente. hay que tener conciencia de que probablemente se ignoren muchas cosas y que ese desconocimientos no es un síntoma de debilidad ni de inseguridad (Cuesta Fernández & García Echevarría, 1998)
- **Integridad:** comportamiento ético y lealtad a los valores de la empresa (Goleman D. , 1995)
- **Autoconocimiento:** capacidad para percibir señales internas. Los líderes que se conocen a sí mismos son intuitivos y se dan cuenta de que manera los sentimientos afectan su trabajo y desempeño. Son francos y auténticos, expresan sus opiniones y emociones de forma abierta. Los buenos líderes saben escuchar; usan las propias respuestas cognitivas y afectivas como evidencia; permiten el silencio y saben distinguir sus diferentes significados; escuchan con criterio analítico e identifican el problema que subyace a los síntomas de angustia y enojo (Goleman, Boyatzis, & Mc Kee, 2002).
- **Autoevaluación:** capacidad de distinguir cuales son la fortalezas y debilidades propias. Los líderes saben autoevaluarse y reciben con buena predisposición las

críticas constructivas y no temen reírse e de sí mismos (Goleman, Boyatzis, & Mc Kee, 2002).

- **Autoconfianza:** Los líderes seguros de sí mismos tienen un alta autoestima y una fuerte presencia y están confiados en el éxito de los esfuerzo, tanto propio como de sus dirigidos (Goleman, Boyatzis, & Mc Kee, 2002; Cuesta Fernández & García Echevarría, 1998)
- **Autocontrol:** es el dominio de los impulsos o las emociones negativas. El líder ideal es aquel que mantiene la calma y la claridad de pensamiento en situaciones de gran presión o durante crisis (Goleman, Boyatzis, & Mc Kee, 2002).
- **Transparencia:** es la habilidad para comunicar de manera auténtica y sincera los sentimientos, las creencia y las acciones. Quienes tienen esta capacidad admiten sus propias equivocaciones y tratan de revertirlas. Son honestos, íntegros y confiables (Goleman, Boyatzis, & Mc Kee, 2002).
- **Adaptabilidad:** esta capacidad permite manejar varios asuntos al mismo tiempo, sin perder el foco ni la energía. Permite adaptarse a la ambigüedad de la vida organizacional, flexibilidad para adecuarse a los cambios y superar obstáculos (Cuesta Fernández & García Echevarría, 1998; Goleman, Boyatzis, & Mc Kee, 2002)
- **Realización:** impulso a la mejora continua del rendimiento del propio trabajo y del trabajo ajeno. Los individuos se fijan altas metas personales, pero alcanzables. Saben calcular el riesgo y poseen pensamiento crítico (Goleman, Boyatzis, & Mc Kee, 2002).
- **Iniciativa:** disposición a actuar, a crear oportunidades y aprovecharlas (Goleman, Boyatzis, & Mc Kee, 2002).
- **Optimismo:** consiste en percibir las situaciones adversas como oportunidades y no como amenazas. Se espera lo mejor de los demás y se pone el foco en los aspectos positivos (Goleman, Boyatzis, & Mc Kee, 2002).
- **Empatía:** es la cualidad que permite que un individuo se lleve con gente diferente, en cuanto a formaciones y culturas. Los líderes que la poseen son capaces de identificarse, mental y afectivamente con el estado de ánimo de los demás, escuchan con atención y pueden entender sus puntos de vista, aún cuando no los comparten (Goleman, Boyatzis, & Mc Kee, 2002; Gregersen, Morrison, & Black, 1999)
- **Conciencia organizacional:** implica tener la capacidad de reconocer las redes sociales y las relaciones de poder vigentes. Identificar las fuerzas políticas y las reglas tácitas que rigen la vida de quienes trabajan en la empresa, estableciendo y aprovechando asociaciones para lograr perspectiva, conseguir apoyo emocional, como

fuente de información , para formar coaliciones y para distinguir confidentes y aliados (Goleman, Boyatzis, & Mc Kee, 2002)

- **Servicio:** implica reconocer y satisfacer las necesidades de subordinados y clientes (Goleman, Boyatzis, & Mc Kee, 2002)
- **Inspiración:** motivar a los demás con una visión y misión compartida. Los líderes inspiradores ponen en práctica lo que predicán, articulan metas que alientan a la gente a perseguirlas, y generan una sensación de objetivo común que trasciende las tareas cotidianas (Goleman, Boyatzis, & Mc Kee, 2002).
- **Influencia:** se basa en el ejercicio de tácticas de persuasión. Los líderes influyentes son capaces de convencer a los demás y logran comprometerlos con su propuesta (Goleman, Boyatzis, & Mc Kee, 2002)
- **Desarrollo de los demás:** algunos de los rasgos más importantes de esta capacidad son, mostrar un genuino interés por la gente, comprender sus objetivos, fortalezas y debilidades y brindar feedback oportuno y constructivo (Cuesta Fernández & García Echevarría, 1998; Goleman, Boyatzis, & Mc Kee, 2002)
- **Promoción del cambio:** se traduce en reconocer la necesidad de un cambio e impulsarlo contra cualquier obstáculo. Los líderes que gozan de esta cualidad, siempre encuentran formas prácticas de superar los obstáculos y resistencias (Goleman, Boyatzis, & Mc Kee, 2002)
- **Manejo de conflictos:** consiste en resolver los desacuerdos a partir de entender los puntos de vista de las partes en pugna y encontrar un interés en común, esto es muy importante a la hora de evitar la creación de un ambiente de trabajo hostil (Goleman, Boyatzis, & Mc Kee, 2002)
- **Trabajo en equipo y colaboración:** es la capacidad de crear una atmósfera amigable, e impulsar a los demás a colaborar de manera entusiasta y activa en la tarea grupal. Los líderes que tienen esta cualidad suelen fomentar las relaciones amistosas entre el personal, más allá de las tareas laborales (Goleman, Boyatzis, & Mc Kee, 2002).

3.7.2 Estilos de liderazgo según las capacidades emocionales

La inteligencia emocional es una cualidad muy importante que debe poseer el líder y que se ve reflejada en las características que se nombraron anteriormente, en base a esto se puede mencionar distintos tipos de liderazgo, cada uno posee ciertas capacidades emocionales e impactan de diferentes formas en una empresa. La tarea del líder requiere de una amplia variedad de habilidades personales. En algunas situaciones es conveniente utilizar un cierto estilo y en otras una combinación de los mismos. Goleman (1998) expresa que los grandes líderes integran las realidades emocionales con lo

que ven; de ese modo instilan en la estrategia sentido y resonancia, su inteligencia emocional les permite fundir todo estos elementos en una visión inspirada.

3.7.2.1 Tipos de Liderazgo (Goleman, Boyatzis, & Mc Kee, 2002)

Cuadro N°6: Estilos de liderazgo

Estilos de Liderazgo	Capacidades emocionales	Impacto	En qué casos resulta apropiado
Visionario	Autoconfianza, autoconscientes, transparentes	Generan un sueño compartido por todos los empleados, una visión motivadora que fomenta el trabajo en equipo y establece un estándar común de desempeño; logrando retener a los empleados más brillantes. Otorgan libertad a los empleados para innovar, experimentar y tomar riesgos. Impactan positivamente en el clima	Funciona bien en épocas de cambio que se requiere de una nueva visión o cuando es necesaria una dirección clara.
Coaching	Capacidad de estimular el desarrollo ajeno con la empatía y el autoconocimiento. Saben delegar	Ayudan a los subordinados a identificar sus fortalezas y debilidades, los alientan a que establezcan objetivos de largo plazo y a alcanzarlos. Establecen puentes de conexión entre los objetivos de los empleados y las metas de la organización. Generan un impacto muy positivo en el ambiente	Funciona con empleados con iniciativa y que desean desarrollarse profesionalmente. Contribuyen a que un trabajador mejore su actividad o le ayude a desarrollar su potencial a largo plazo.
Afiliativo	Capacidad de trabajar en equipo- Empatía - Habilidad para resolver conflictos	Establecen un clima de relación armónica.	Cuando hay que levantar la moral del equipo, mejorar la comunicación interna y salvar diferencias entre los miembros. Se aplica con otros estilos de liderazgo para que no se deje de lado la necesidad de lograr un desempeño satisfactorio.
Democrático	Trabajo en equipo - resolución de conflictos- Influencia - Empatía	Tiene en cuenta los valores personales y estimula el compromiso mediante la participación, permite a los subordinados participar en las decisiones de la empresa.	Funciona para conseguir la participación de los empleados, cuando el líder no sabe qué hacer y las ideas de sus empleados son útiles para buscar un camino a seguir y para llegar a un acuerdo o consenso .

Imitativo	Afán a la realización- Empuje para hacer las cosas de manera más eficiente - Iniciativa para aprovechar oportunidades	Establece objetivos desafiantes y estimulantes. Saben identificar a los que tienen mal desempeño y los instan a mejorarlo, si no lograr resolver los problemas, ellos mismos lo hacen. Inadecuadamente aplicado suele ser muy negativo	Para liderar equipos muy competentes y motivados a alcanzar resultados excelentes.
Autoritario	Influencia - Realización - Iniciativa -Autocontrol (para no aflorar sentimientos negativos como la ira y la impaciencia)	Proporcionan una dirección clara en situaciones críticas. Pretenden que los subordinados satisfagan sus pedidos de inmediato, no toleran las objeciones y son muy controladores. Tienen un impacto negativo en el ambiente porque suele aplicarse de un modo inapropiado.	Adecuado en situaciones de crisis, cuando se requiere realizar un cambio muy rápido o con trabajadores muy conflictivos.

Fuente: Elaboración propia en base a (Goleman, Boyatzis, & Mc Kee, 2002)

El liderazgo eficaz depende de una adecuada combinación de estilos de liderazgo, al momentos de seleccionar un líder adecuado es necesario tener en cuenta las cualidades que este debe poseer y que sea capaz de aplicar estos estilos de liderazgo y combinar los mismos de la mejor forma para conducir al equipo de trabajo al logro de objetivos y a trabajar en un ambiente armónico, de motivación y éxito.

Depende de las situaciones que se presenten en la organización, el estilo de liderazgo que se llevará a cabo y la combinación de ellos. Por ejemplo en casos de crisis y cuando se necesita un cambio de rumbo es necesario las habilidades del líder visionario que sea capaz de crear una visión que sea estimulante. Cuando se genera algo urgente y es necesario un cambio drástico el estilo más adecuado es el autoritario, pero es muy importante que el líder lo aplique correctamente para evitar conflictos. Si se presenta una situación donde es necesario el consenso de los empleados o se requiere generar nuevas ideas se utiliza el estilo democrático. Finalmente si lo que se precisa es dirigir un equipo muy competente y motivado se aplica el imitativo (Goleman, Boyatzis, & Mc Kee, 2002).

Lo que destaca al líder son sus competencias emocionales que aplica en los diferentes estilos de liderazgo. No es necesario nacer con estas cualidades ya que las mismas se pueden desarrollar. El liderazgo puede aprenderse al igual que la inteligencia emocional se puede desarrollar trabajando comprometidamente en ello; lo que lleva al beneficio propio y del grupo de trabajo.

4. RESUMEN

En este apartado se ha expuesto modelo de inteligencia emocional individual y grupal. Se han desarrollado descripciones de la inteligencia emocional en diferentes perspectivas, se han mencionado las capacidades internas relacionadas con el procesamiento emocional. Las competencias emocionales y los comportamientos emocionales positivos.

Se vieron todas las características de la inteligencia emocional individual y cómo el desarrollo de la misma conlleva a la inteligencia emocional grupal y al buen desempeño del equipo.

En el desarrollo de la IEG se ha descrito que para crear grupos efectivos es necesaria **la confianza grupal, la identidad grupal y la eficacia grupal**. La forma en que el grupo combate con la emoción en los entornos individual, grupal y fuera de los límites del grupo tiene influencia en las creencias colectivas.

Por otro lado hay que destacar que es muy importante en los grupos los procesos de interacción y las relaciones entre los miembros, estos son factores indispensables para elevar el nivel de efectividad en el grupo. Según el modelo de Urch Druskat y Wolf al incorporar normas que de IEG, los grupos pueden crear espirales autoalimentadas de relaciones atentas, de intensos apegos emocionales, de procesos de interacción efectivos y de efectividad grupal.

Por último se analizó la importancia del liderazgo en la IEG y como este aporta para el desempeño eficaz del equipo. El líder desempeña un rol fundamental en el equipo ya que es el que conduce al mismo, si éste desarrolla la inteligencia emocional la puede transmitir a su equipo y conducir a un ambiente armonioso.

En el modelo de Urch Druskat y Wolf se mencionan las influencias que llevan a cabo los líderes para fomentar el comportamiento emocionalmente inteligente. Por ejemplo los líderes de equipos formales pueden utilizar su autoridad formal para intervenir en el proceso de creación normativa para fomentar el comportamiento emocionalmente inteligente; también pueden facilitar la adopción de IEG proporcionando asesoramiento individual a los miembros que necesiten crear las competencias necesarias para apoyar las normas de IEG.

Los líderes informales tienen un poder influyente ya que los miembros del grupo se dirigen a ellos cuando quieren desarrollar comportamientos y actitudes apropiadas.

Es importante que los miembros del grupo adopten con fuerza comportamientos emocionalmente inteligentes para apoyar a las normas que sustentan la IEG.

Al formar un equipo se deben desarrollar programas en el que se inculquen las normas de IEG y que ayuden a los miembros a crear las competencias individuales y grupales necesarias para apoyar dichas normas y trabajar en armonía.

Una cultura que apoya y recompensa el comportamiento emocionalmente inteligente puede fomentar y reforzar la emergencia de normas grupales emocionalmente inteligentes (Goleman, y otros, 2005).

E. ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE DE LA IE

1. INTRODUCCIÓN

Es importante analizar la importancia que tiene el aprendizaje emocional. Ya se ha expuesto la IE a nivel individual y grupal ahora se verán algunos modelos de aprendizaje.

En la organizaciones es importante aplicar técnicas de aprendizaje de IE , a pesar de que en el proceso de selección del personal es relativamente fácil identificar personas con estas capacidades, los costos de contratación formación, iniciación, tiempo invertido, etc; suelen ser altos, por lo cual es práctico que la organización aumente la IE en los miembros que posee mediante diversos métodos y modelos de aprendizaje emocional (Jacobs, 2005).

2. ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE EMOCIONAL

Las estrategias de aprendizaje, son el conjunto de habilidades, destrezas y actitudes que realiza el estudiante de manera consciente y autónoma, con el propósito de autorregular de manera eficaz su proceso de aprendizaje para el logro de capacidades (Florindez Mori, 2005).

Es importante mencionar las estrategias cognitivas, las metacognitivas y las afectivas.

Las estrategias **cognitivas** o habilidades de pensamiento son las que permiten aprender a comprender y resolver problemas.

Por otra parte Stemberg (1997), las define dentro del marco de la inteligencia, como un conjunto de pensamientos y habilidades para aprender, que se utilizan en la solución de problemas académicos y que se pueden enseñar y diagnósticar separadamente.

En definitiva son el conjunto de procedimientos, técnicas y recursos que posibilitan la activación de procesos mentales para el logro de aprendizajes.

Se identifican nueve habilidades como estrategias cognitivas (Stenberg, 1997):

- Identificación de problemas.
- Selección de procesos.
- Selección de la presentación de la información pertinente.
- Selección de la estrategia.
- Distribución del procedimiento, eficiente distribución del tiempo.
- Solución de control: Mantención de la pista de lo que se he hecho, lo que falta por hacer y si está alcanzando un progreso satisfactorio.
- Retroalimentación para mejorar el resultado.
- Traducción de la retroalimentación: para saber cómo expresar ese conocimiento en un plan de acción correctiva.
- Ejecución del plan de acción.

La **metacognición** en conjunto con las estrategias de aprendizaje permiten un proceso de aprendizaje significativo y resistente.

La metacognición prepara la puesta en marcha de las estrategias de aprendizaje al dirigir la conciencia a procesos y contenidos que necesitan ser intervenidos. Como también puede focalizar las estrategias facilitando la selección de las más adecuadas, así como la emisión de juicios sobre el momento oportuno y el grado en que deben aplicarse. Por otro lado, la misma metacognición puede convertirse en estrategias, como en el caso de los procedimientos de lectura comprensiva en los que el control consciente, antes, durante y después de la lectura son esenciales (Meza Borja & Lazarte Torriani, 2007).

Tanto la metacognición como las estrategias de aprendizaje buscan el control para aprender pero ejercido por el aprendiz. De ésta manera se promueve el autocontrol o autorregulación del aprendizaje, que es el resultado de un entrenamiento serio y sostenido. El Autocontrol y Autorregulación implica (Meza Borja & Lazarte Torriani, 2007):

- **Saber auto-observarse:** Es reflexionar acerca de lo que se ha hecho, pensado o sentido, es hacerse preguntas a si mismo sobre los aspectos relevantes de los aprendizajes y tareas para estar en condiciones de describir y registrar sus comportamientos.

- **Saber auto-evaluarse:** Es emitir juicios sobre la propia actuación o rendimiento de uno en base a criterios internos que se han ido construyendo durante la experiencia académica.
- **Saber auto-incentivarse:** Por un trabajo bien hecho o meta alcanzada, hacerlo de inmediato o poco después del logro, considerando incentivos externos e internos (satisfacción personal).

La propuesta de la metacognición y las estrategias de aprendizaje va de acuerdo con los imperativos de la modernidad, que reclaman profesionales cada vez más capaces y creativos, ciudadanos libres, activos, buenos pensadores y solucionadores de problemas (Meza Borja & Lazarte Torriani, 2007).

Se pueden adquirir estrategias cognitivas que posibilitan un mejor uso de lo que ya se conoce así como la formulación de nuevas respuestas a nuevos problemas. Se pueden mencionar las siguientes características distintivas de las estrategias de aprendizaje (Gaskins & Elliot, 1999 y Eloúsa & García, 1993):

- Son procedimientos mentales.
- Sirven para facilitar y hacer más eficaz el aprendizaje.
- Indican una secuencia o rutina cognitiva.
- Implican medios para seleccionar, combinar y rediseñar diversos tipos de aprendizaje estas rutinas.
- Son la clave para que el alumno logre un aprendizaje significativo.
- Implica procesos afectivos, cognitivos y metacognitivos.
- Asume que el estudiante es el arquitecto de sus propios conocimientos.

Las habilidades metacognitivas son: revisar, planificar, formular, preguntar auto-administrarse pruebas y controlar la propia ejecución. Es importante establecer que en todo proceso metacognitivo se desarrollan las siguientes fases (Florindez Mori, 2005):

- **Planificación:** El practicante debe orientar, ordenar sus actividades y tener claro sus procesos cognitivos: atención, concentración y memoria.
- **Supervisión o monitoreo:** El estudiante tratará de comprender, si la actividad se está llevando a cabo según lo planificado, tomando conciencia de las limitaciones, dificultades y la efectividad de las estrategias que se están utilizando.
- **Evaluación:** El aprendiz debe encontrar en este proceso la forma de la búsqueda de la retroalimentación así como el juicio de la calidad de las secuencias efectuadas y de los resultados obtenidos.

Por otro lado es importante mencionar las **estrategias afectivas** y motivacionales ya que condicionan la efectividad de las estrategias cognitivas, tienen que ver con (Weinstein & Mayer, 1986):

- El manejo de los estados afectivos, emociones, sentimientos y actitudes.
- El control de la motivación para aprender.
- La reducción de la ansiedad a lo bueno y a las evaluaciones.

La capacidad afectiva es lo que permite al ser humano gobernar sus procesos afectivos y emocionales, siguiendo un conjunto de procedimientos que faciliten el logro de objetivos. Un aspecto importante en la aplicación de estrategias afectivas es la “conciencia afectiva” que es en cierta forma equivalente a la metacognición. Se entiende por conciencia afectiva al grado de comprensión que los sujetos tienen de sus estados y procesos afectivos que permite por ejemplo, que se conozcan a sí mismos, que sepan lo que es importante para ellos, que identifiquen sus aptitudes, capacidades y habilidades, que corrijan sus deficiencias a nivel de emociones, sentimientos, actitudes, motivaciones, que potencien sus recursos afectivos. Las estrategias afectivas tienen que ver especialmente con (Weinstein & Mayer, 1986):

- El incremento de la motivación para aprender.
- La reducción de la ansiedad a lo nuevo y las evaluaciones.

3. ASPECTOS A TENER EN CUENTA EN EL APRENDIZAJE EMOCIONAL

El aprendizaje emocional está conformado por tres capacidades: en primer lugar es necesario comprender las emociones propias, expresarlas de una forma adecuada y captar y comprender las emociones de los demás con empatía.

Poseer capacidad emocional permite conducir las emociones personales hacia un desarrollo positivo y a una mejora en la calidad de vida. El aprendizaje de las emociones mejora las relaciones, permite un trabajo en equipo más productivo, permite una mejor comunicación y sociabilización.

El aprendizaje emocional no consiste simplemente en expresar sentimientos; también incluye la capacidad de modularlos, controlarlos y conducirlos a la meta personal deseada. Ser emocionalmente inteligente significa conocer las emociones propias y las ajenas, poder manejarlas a partir de su conocimiento y, más importante aún, saber en qué situaciones es apropiada su expresión, anticipando el efecto que pueden causar en los demás (Goleman D. , 1995).

Las emociones juegan un papel muy importante en el aprendizaje, en todas las etapas de la vida : la escolar, la universitaria y la laboral.

Existen emociones que favorecen el aprendizaje, y hay otras que lo perjudican o lo obstaculizan. Se podría decir que estados anímicos como la alegría, el entusiasmo o el coraje impulsan con la energía emocional adecuada para llevar adelante con eficiencia cualquier proceso de aprendizaje. Y estados anímicos como la tristeza, el miedo o la cólera perturban, obstaculizan o incluso pueden llegar a invalidar el proceso de aprendizaje (Menecier).

La intensidad de una misma emoción puede convertirla en positiva o negativa para distintas actividades; por ejemplo un runner puede tener un determinado nivel de ansiedad que puede mejorar su performance. Pero si tiene mucha ansiedad, no alcanzará su máximo nivel. Un actor puede ser estimulado por la ansiedad, y así mejorar su actuación, pero si esa ansiedad se convierte en miedo, al salir al escenario saldrá disminuido. Lo mismo puede ocurrir ante un examen, o ante una presentación en público, o ante la elaboración un informe, etc. (Menecier)

Dentro de una empresa se debe desarrollar el deseo de cambiar y de incorpora la inteligencia emocional. Existen tres razones por las que una persona debería desarrollar su inteligencia emocional (Goleman, *et al*, 2005)

1. Deseo de aumentar su eficacia laboral o su potencial de cara a un posible ascenso (objetivo de desarrollo personal).
2. Deseo de ser mejor persona (objetivo de crecimiento personal).
3. Deseo de ayudar a los demás a que desarrollen su IE.

Al encarar cualquier tipo de aprendizaje se deben tener en cuenta ciertos aspectos. Peter Senge (1999), propone ciertas cuestiones a tener en cuenta a la hora de llevar a cabo un plan de aprendizaje emocional y social y de cambio:

- Falta de tiempo: los individuos que se someten a un proceso de aprendizaje deben tener control sobre sus agendas.
- Falta de ayuda: a las personas se les debe dar el soporte la colaboración y los recursos suficientes.
- Relevancia: los miembros del grupo de aprendizaje deben entender la relación entre el desarrollo de nuevas capacidades y el trabajo real en la empresa.
- Hacer lo que se dice: correlación entre el compromiso y la conducta.
- Tener en cuenta todos los miedos y ansiedades que despierta el cambio.

- Comportamientos sectarios o discriminatorios: se debe tener en cuenta que los miembros que se someten al proceso de aprendizaje no se separen de los que no creen en el programa de cambio.

3.1 Feedback (retroalimentación)

La palabra feedback significa retroalimentación, es decir es el método a través del cual se recibe información, comentarios, sugerencias sobre algo que se ha hecho o dicho, sobre cómo van las cosas, sobre la labor que se ha realizado. Si es utilizado correctamente sirve para el desarrollo personal y profesional y para motivar y reforzar las habilidades de quien lo recibe; aumentando la confianza y efectividad en el trabajo.

El feedback es una herramienta de aprendizaje que nos permite conocer sobre el trabajo que se realiza, el rendimiento y sobre cuestiones que se desconocen. Esta herramienta aumenta el rendimiento de las personas y es muy importante que se utilice en las organizaciones.

Es importante dar retroalimentación a los empleados de una organización ya que al reconocerle comportamientos y conductas buenas que han ayudado al crecimiento de la organización, incentiva a que las cosas se sigan realizando adecuadamente y a mejorar. Por otro lado también es importante comunicar cuando las cosas no se han hecho bien para que se pueda modificar el comportamiento y trabajar de forma adecuada y positiva para la empresa, y para uno mismo

Es importante mencionar que a través de la retroalimentación no se imponen ideas sino que en equipo se busca la mejor forma de actuar ante diversas situaciones.

El feedback ayuda a mejorar la comunicación, motiva al equipo, mejora el ambiente de trabajo y aumenta la productividad lo que se ve reflejado en el rendimiento de la empresa. No sólo es importante el feedback proveniente de los demás, sino también la autoconciencia que tiene el individuo acerca de sus emociones y comportamientos asociados. De esta forma se encontraran a veces auto-evaluaciones que sobreestiman las propias capacidades o subestimaciones que no coinciden con las opiniones del entorno. Todo esto, afectara la percepción que tenga el individuo acerca de la necesidad de cambiar su comportamiento (Goleman, Boyatzis, & Mc Kee, 2004).

Por lo tanto, la búsqueda de información sincera sobre las propias capacidades emocionales puede resultar vital para la auto-conciencia y en consecuencia, su desarrollo y eficacia (Goleman, Boyatzis, & Mc Kee, 2004).

Dada la importancia de la IE en el buen comportamiento, es importante saber cuáles son las competencias de la IE que se deben mejorar. La necesidad de feedback es mayor a medida que se asciende por la jerarquía organizacional, llamándose a la falta del mismo en los niveles de liderazgo,

"enfermedad del CEO", o sea, la situación en la que se halla el líder al que sus subordinados ocultan información relevante y/o desagradable (Goleman, Boyatzis, & Mc Kee, 2004).

3.1.1 Condiciones que se deben dar para un buen feedback

Cualquier responsable de dar feedback tiene que partir de la base que sus equipos siempre reciben feedback aunque el responsable no lo dé directamente. El simple hecho de no darlo ya está generando un feedback en los empleados, por lo que es necesario ser proactivo (Fajardo, 2011):

- Proactividad: el responsable del equipo debe ser proactivo y anticiparse a darlo antes de que alguien del equipo se lo pida o llegue por otras vías.
- Preparado y programado: nunca debe improvisarse. Cada gesto o palabra que se diga genera una reacción en el interlocutor.
- Fijar las diferentes formas y técnicas: se puede dar un feedback formal y combinarlo con feedback informal; pero se debe ser consciente de todo aquello que se dice o se hace para dar este retorno.
- No juzgar a la persona: el feedback trata de la tarea, no de la persona. Se debe mirar el qué, el cómo y el por qué, no el quién.
- Enfocarlo a la mejora: el feedback pretende conseguir la mejora del equipo. No se trata de reprochar sino de mejorar.
- Ser objetivo en la evaluación de los hechos.
- Establecer una metodología compartida con el equipo para dar el feedback y programar las reuniones.
- Determinar después de cada sesión acciones de mejora y hacer un seguimiento.
- No se debe olvidar felicitar al equipo cuando consigue sus objetivos.
- Corregir de forma inmediata si se produce algún hecho que lo merezca y, cuando se haga, explicar la causa objetiva de esa corrección y expresar confianza en que la persona o el equipo es capaz de superar la situación.
- Proporcionar los medios para poder realizar las acciones de mejora.

3.1.2 Cómo aplicar correctamente el feedback

Hay que tener en cuenta distintos pasos para llevar a cabo el feedback (Fajardo, 2011):

- Analizar la situación de la empresa, del equipo y de las variables externas que influyan en el negocio para disponer de un diagnóstico claro que permita saber dónde fijar objetivos y enfocar el feedback.

- Se debe fijar objetivos para el equipo y para cada uno de sus miembros. Esta fijación de objetivos será definida y compartida entre el responsable y cada uno de los miembros del equipo.
- Fijar una estrategia de feedback para cada uno de los miembros del equipo.
- Preparar previamente de forma clara el mensaje y la forma en la que se desarrollarán las sesiones de feedback.
- Siempre hacer un seguimiento de las acciones de mejora.

El feedback es muy importante para mantener al equipo unido y conseguir un mayor rendimiento; pero para ello, se debe seguir un método y priorizarlo por encima de otras tareas, ya que el capital humano es el principal instrumento para hacer crecer la empresa.

Por último es necesario presentar un plan de acción para futuro que deje claro lo que se espera de la retroalimentación y se dé lugar a opinar sobre cómo mejorar con acciones concretas.

3.2 Efecto luna de miel

Uno de los puntos de inflexión a los que se enfrenta la empresa ante cualquier aprendizaje es el "efecto luna de miel". Este puede tener lugar tras todo tipo de proceso formativo y supone el desvanecimiento de la mejora inmediata pasado un cierto período de tiempo desde que concluye el proceso de aprendizaje. Cuando tiene lugar, suele suceder de la siguiente manera: la persona sale de la formación entusiasmada y decide mejorar pero, en su continua interacción con los demás tanto en su trabajo como en su vida personal se producen situaciones que le hacen retomar viejos hábitos. De esta forma se van olvidando las cosas aprendidas y se regresa a las respuestas mecánicas, desvaneciendo la decisión de cambio y volviendo a realizar las cosas como antes (Díez, 2010).

Por esto es importante hacer un seguimiento continuo y recordarle al grupo la necesidad y el beneficio del cambio para no volver a caer en la costumbre de hacer las cosas de un modo incorrecto.

4. MODELO DE CAMBIO Y APRENDIZAJE AUTODIRIGIDO (BOYATZIS, 2005)

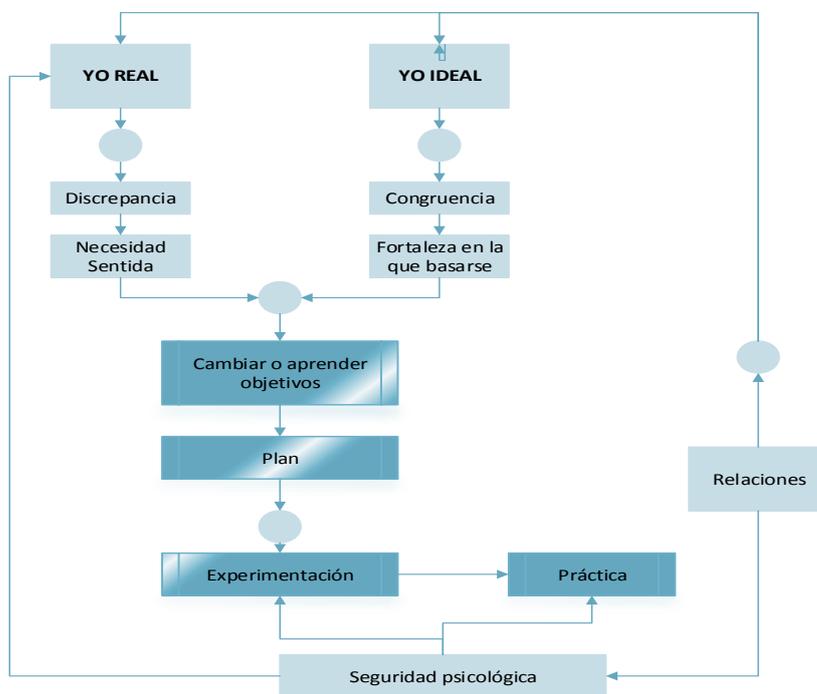
Este modelo es resultado de otros modelos desarrollados por Boyatzis en colaboración con Kolb, Winter y Berlew entre los años 1968 y 1971.

El modelo explica y describe el cambio y aprendizaje autodirigido, teniendo en cuenta cuatro puntos de discontinuidad y ofreciendo puntos de aprendizaje para llevarlo a cabo.

Este modelo propone realizar una autoevaluación del Yo-Real, lo que uno es, y plantear un Yo-Ideal, lo que se quiere llegar a ser. Este proceso requiere de autocrítica sincera. Una vez que se tiene el claro el camino al cual se apunta, es necesario proponer un plan de acción y llevarlo a la práctica, planteando situaciones donde se puedan experimentar las nuevas conductas, pensamientos y sentimientos. Se construye un camino hacia el Yo-Ideal mejorando los defectos y fortaleciendo las habilidades. Para llevar a cabo este proceso de cambio es muy importante establecer relaciones que favorezcan el desarrollo de las diferentes fases.

4.1 Esquema del modelo

Gráfico N°4: Proceso de cambio y aprendizaje autodirigido



Fuente: Boyatzis, 2005 en (Goleman, *et al*, 2005)

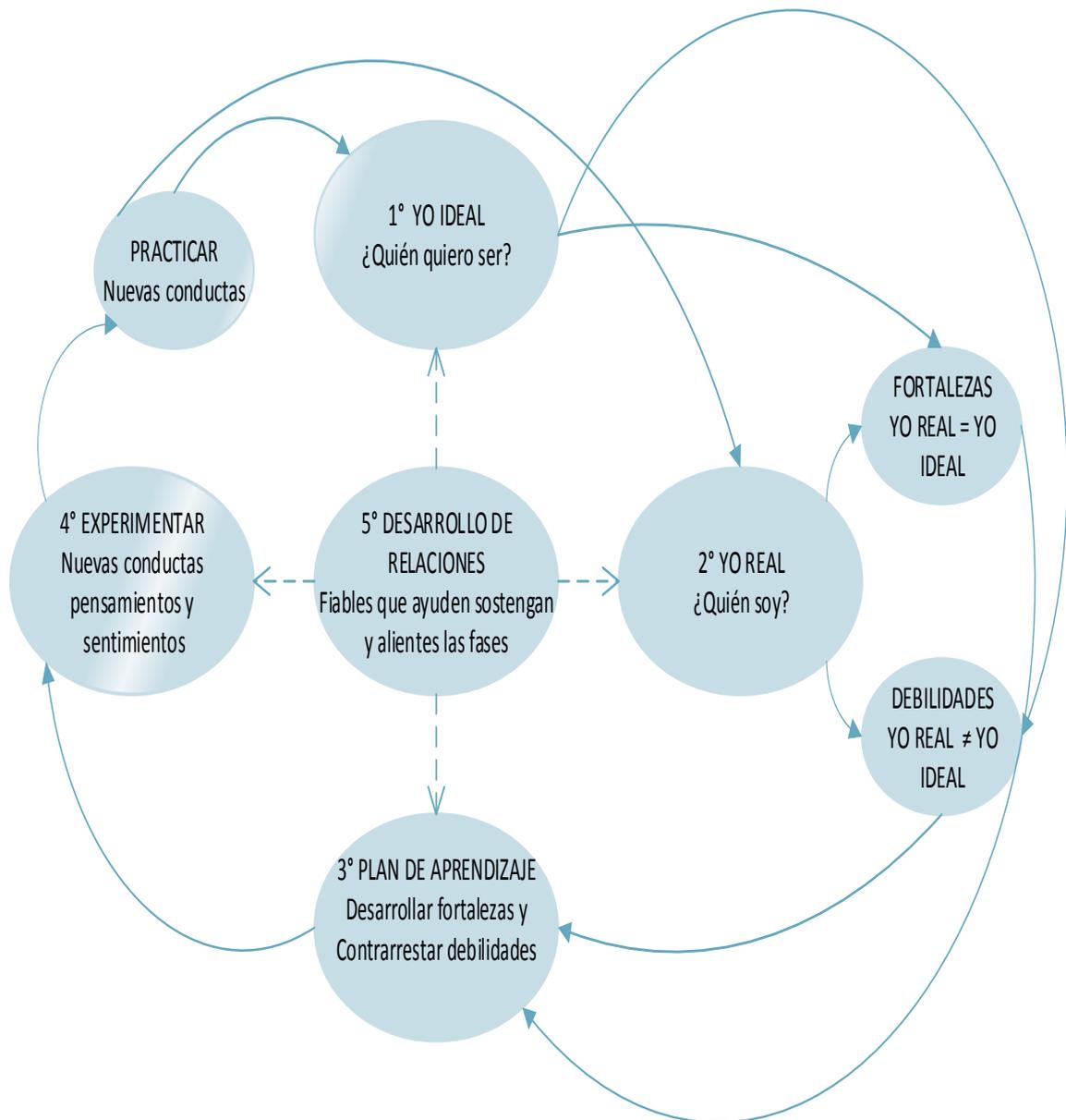
4.2 Aprendizaje autodirigido

El aprendizaje autodirigido es " el desarrollo y la consolidación intencional de algún aspecto de lo que somos, lo que queremos ser o de ambas cosas a la vez" (Goleman, Boyatzis, & Mc Kee, 2004). Para llevar a cabo este aprendizaje es necesario realizar una auto-observación y tener en claro la imagen del yo real y del yo ideal, lo que se es y lo que se quiere ser.

El aprendizaje autodirigido es más eficaz y, duradero cuando se comprende el proceso del cambio y los pasos que se deben dar para lograrlo.

Este modelo está basado en una serie de discontinuidades y puntos de aprendizajes asociados, que se detallan a continuación:

Gráfico N°5: Proceso de cambio y aprendizaje autodirigido de Boyatzis



(Goleman, Boyatzis, & Mc Kee, 2004)

- **Primera discontinuidad: descubrir quién es uno y quién se quiere ser**

Definir la imagen del yo real y del yo ideal es el primer paso en este proceso de aprendizaje autodirigido. Las decisiones entre la elección de un yo real y un yo ideal pueden llevar a esta primera discontinuidad (Goleman, *et al*, 2005).

Cuando se tiene conciencia de la visión ideal de sí mismo, la persona se siente motivada para desarrollar sus capacidades. De esta forma se comprende la persona que se quiere ser. Esta imagen es lo suficientemente poderosa como para evocar el entusiasmo y la esperanza y mantiene la motivación necesaria para seguir trabajando (Goleman, Boyatzis, & Mc Kee, 2004).

La mayor dificultad para obtener una imagen precisa de uno mismo (es decir, verse uno mismo como lo ven los demás y de un modo coherente con el resto de los propios estados internos, creencias, emociones y demás) es lo que se llama "síndrome de la rana hervida", cuando se llega a este estado la persona no es consciente de su deterioro, esto se debe a que los cambios que la llevan al mismo son lentos y graduales (Goleman, *et al*, 2005)

El síndrome de la rana hervida se puede dar por cierto factores, uno de ellos puede ser que las personas que nos rodean no permitan ver el cambio; otro la existencia de posibilidades que hagan que el cambio pase desapercibido; que los demás intentando ser agradables o para protegerse de una información parecido sobre ellos mismos, fomenten una falsa ilusión sobre la imagen actual del yo real.

- **Segunda discontinuidad: el equilibrio entre conservación y adaptación**

Cuando la persona determina en su interior el equilibrio entre los aspectos que quiere conservar, mantener y apreciar, y los que querría cambiar, estimular el crecimiento, o adaptar al entorno o situación, cuando esto sucede puede producirse esta discontinuidad (Goleman, *et al*, 2005).

En este aspecto se deben tener en cuenta los siguientes puntos:

1. Identificar y articular los puntos fuertes, los que se desean conservar, y las fisuras o discrepancias entre el yo real y el ideal, lo que se quiere cambiar o adaptar.
2. Mantener la atención en ambos grupos de factores, sin desatender ninguno.

- **Tercera discontinuidad: la decisión de cambiar**

En esta fase se toma conciencia de la dirección e intención del esfuerzo por cambiar. Es necesario definir objetivos y planes de acción, el obstáculo que se puede producir en eso es la falta de

tiempo, debido a que las personas ya están ocupadas y no pueden añadir más cosas a su rutina. El éxito en este proceso se produce cuando las personas se comprometen a dedicar tiempo a este aprendizaje.

Otro obstáculo que se puede presentar, es que se desarrolle un plan que no es compatible con el estilo de aprendizaje que se prefiere o que esté más allá de la flexibilidad de aprendizaje que se puede llevar a cabo. Cuando esto sucede, la persona suele desmotivarse y detener las actividades, o bien se impacienta y decide que los objetivos no compensan el esfuerzo (Goleman, *et al*, 2005).

- **Cuarta discontinuidad: la decisión de pasar a la acción**

En este punto se experimenta con los cambios deseados, llevando a cabo el plan de acción y dirigiéndose hacia los objetivos. Se practican los nuevos comportamiento en el trabajo y en la vida cotidiana y se realizan actividades para experimentar el nuevo comportamiento. A partir de este momento el proceso de cambio y aprendizaje autodirigido empieza a convertirse en un proceso de mejora continua.

Para que la experimentación y la práctica sean eficaces es necesario desarrollarlas en un contexto donde la persona se sienta segura, para que pueda intentar el nuevo comportamiento y las nuevas percepciones y pensamientos la atmósfera debe inspirar confianza, para evitar sentir bochorno y experimentar fracaso. Las relaciones son importantes para poder hacer frente al cambio en debido a que nos ofrecen gran cantidad de oportunidades para nuestro desarrollo y autodescubrimiento (Goleman, *et al*, 2005).

5. MODELO DE APRENDIZAJE DE CHERNISS Y GOLEMAN (2005)

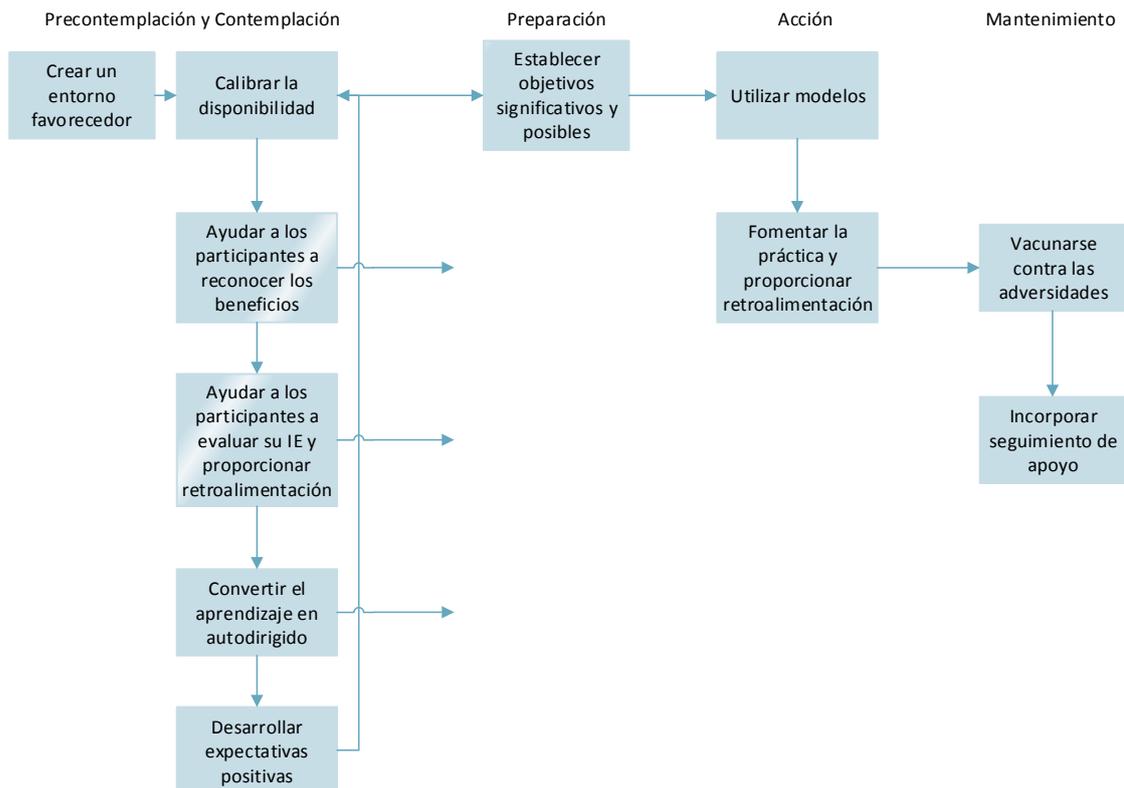
El modelo de Cherniss y Goleman (2005), está basado en la investigación de Prochaska, según la cual las personas atraviesan varias etapas antes de estar listas para emprender esfuerzos a fin de cambiar. Este modelo está desarrollado para ser aplicado por organizaciones que tengan por objetivo mejorar la competencia emocional y social de sus integrantes. Para la aplicación de este modelo es indispensable el compromiso de la dirección y de los integrantes de la organización, dedicación y deseos de mejorar y cambiar.

El modelo de Cherniss y Goleman trata del cambio individual pero dirigido desde la organización, en el mismo se demuestra la importancia del entorno y de las relaciones entre los individuos como también el compromiso personal para encarar el cambio.

Una crítica se le atribuye a este modelo, reconocida por los propios autores, es el elevado costo de su aplicación expresado tanto en recursos financieros como en tiempo.

5.1 Esquema del modelo

Gráfico N° 6: El proceso óptimo para fomentar la IE en las organizaciones empresariales



Fuente: Goleman, *et al*, 2005

5.2 Etapas del modelo

Se observa en el gráfico anterior un proceso de cambio y aprendizaje de cinco etapas y dentro de ellas una serie de pasos a seguir para llegar a un aprendizaje efectivo.

5.2.1 Etapas de precontemplación y contemplación

Estas etapas están muy relacionadas entre sí. Cuando el individuo se encuentra en la etapa de precontemplación no tiene interés en cambiar. Cuando se pasa a la etapa de contemplación se empieza a tomar conciencia de los beneficios del Aprendizaje social y emocional (ASE), pero el individuo sigue sin estar seguro si es deseable y posible trabajar en la mejora de su competencia emocional. No

se resiste de manera activa pero tampoco está convencido de que deba embarcarse en un esfuerzo de cambio.

Pasos a seguir:

- **Crear un entorno favorecedor**

Todo el proceso de mejora se debe dar en un entorno social-organizacional dado y cualquier propuesta puede fallar si ese entorno no apoya el ASE. Para lograr este entorno juega un papel muy importante el liderazgo. Los participantes observan a los líderes organizacionales para ver que tanto apoyan al ASE, siendo más importante sus acciones que sus declaraciones.

Otro aspecto a tener en cuenta es la persona que llevará adelante el proceso, es decir el formador u orientador. Es muy importante su selección, formación y observación, para que tenga las cualidades personales necesarias para crear relaciones positivas necesarias para crear un buen entorno.

- **Calibrar la disponibilidad**

Una vez que el entorno resulta alentador el paso siguiente es calibrar el nivel de motivación de los individuos, ya que muchos de ellos todavía pueden no estar dispuestos a llevar a cabo esfuerzos para cambiar.

- **Ayudar a los participantes a reconocer los beneficios de la IE**

Si la persona no está lista para cambiar, considerará que los costos asociados al cambio, tales como tiempo esfuerzo, etc; serán más elevados que los posibles beneficios. Por lo cual se debe demostrar la relación costo/beneficio. Esto se logra a través de estrategias educativas (proporcionando datos, información, ejemplos, etc); mostrándoles la relación entre el ASE y temas importantes de desempeño; o presentando información que genere estimulación emocional (tales como miedo, inspiración, culpa esperanza, etc).

- **Ayudar a los participantes en la evaluación de competencia emocional-social y proporcionarles retroalimentación**

Aquí se debe hacer que los participantes que ya han reconocido el valor de las competencias emocionales y sociales, pero que todavía no están convencidos de que deban cambiarlas, sepan qué medidas dan en ellas. Para ello se puede recurrir a métodos de auto-observación, observación, test psicológicos, evaluaciones de 360 grados, simulaciones y centros de evaluación y entrevistas.

Se debe tener en cuenta la credibilidad de la fuente de evaluación, ya que hay algunas que son más creíbles que otras dependiendo del caso en particular. Además, tan importante como la fuente de evaluación es la manera en que se lleva a cabo esa evaluación teniendo en cuenta la relevancia del entorno y la seguridad que proporciona.

- **Convertir el aprendizaje en autodirigido**

Un medio de acrecentar la motivación y el compromiso con el proceso de cambio es convertir el aprendizaje en autodirigido, haciendo que el individuo atribuya los cambios logrados a su propio esfuerzo. Esto se puede lograr dando varias opciones de aprendizaje para que cada persona elija la que crea más conveniente para sí, o enseñando habilidades útiles para lograr resultados que ellos valoran.

- **Desarrollar expectativas positivas de cara al éxito**

Querer cambiar es necesario pero no suficiente. Los individuos que participen en el programa ASE también deben tener la convicción de que pueden realizar los cambios necesarios para lograr los resultados deseados, es decir que deben creer en la eficacia propia.

5.2.2 Etapa de preparación

Aquí las personas deciden someterse al programa de cambio personal y realizan planes concretos para ello.

- **Ayudar a los participantes a establecer objetivos claros, significativos y posibles**

En la fase de preparación la tarea principal es establecer objetivos, ya que la definición de los mismos puede aumentar la motivación y ayudar al individuo a mantenerla durante un extenso período de tiempo. Lograr que sean concretos y posibles es muy importante, ya que son más efectivos que los objetivos vagamente definidos, a la hora de mantener la motivación.

5.2.3 Etapa de acción

- **Utilizar modelos de las habilidades deseadas**

En este paso es importante que los participantes tengan claro que competencias van a desarrollar y cómo lo harán. Puede ser muy útil ofrecerles oportunidades para observar modelos vivos de las habilidades que se aprenderán. La utilidad de la observación radica en que en el ASE, uno no puede basarse sólo en las palabras para aclarar lo que hay que aprender porque las zonas emocionales del cerebro no utilizan ideas o palabras. Los modelos proporcionan un medio de acceso directo a esas zonas más antiguas del cerebro que desempeñan un papel vital en la IE.

- **Fomentar la práctica y proporcionar retroalimentación sobre desempeño**

En esta etapa de acción un el factor indispensable es mantener la motivación y el esfuerzo. Un programa efectivo de ASE no debe concluir con la última sesión del taller, sino que debe extenderse en el largo plazo a través de un esfuerzo y práctica activa de los nuevos comportamientos en situaciones diversas.

La práctica y la repetición son importantes en el ASE, a causa de las zonas del cerebro implicadas. Dichas zonas son la neocorteza, los circuitos de la amígdala y los circuitos entre la amígdala y los lóbulos prefrontales. Estas últimas no procesan ideas o palabras por lo cual la única manera de entrenar a esta parte del cerebro es a través de acciones repetidas. Por otro lado el ASE suele implicar extinguir viejas pautas de pensamientos, sensaciones y acciones, junto con el desarrollo y refuerzo de otras nuevas. Esto significa que en el cerebro deben debilitarse las viejas conexiones neuronales y reforzar otras nuevas que apoyen el nuevo repertorio.

Finalmente es indispensable que los individuos reciban retroalimentación acerca de su desempeño. Este feedback proporciona tanto información necesaria para la mejora gradual como refuerzo para mantener la motivación durante toda la etapa de acción.

5.2.4 Etapa de mantenimiento

En esta etapa final se deben llevar a cabo los siguientes lineamientos.

- **Vacunar a los participantes contra las adversidades**

La transición entre el dominio de las nuevas competencias en el entorno de formación y la aplicación en el entorno laboral no siempre resulta sencilla. esta dificultad tiene como consecuencia la recaída en los hábitos antiguos. Esto dependerá, entre otras cosas, a la manera en la que el individuo responda a las adversidades y obstáculos, esto se explico anteriormente en el efecto luna de miel.

A pesar de que los nuevos comportamientos resulten a veces satisfactorios, en otras situaciones pueden no funcionar según lo planeado, entonces la persona se desanima y empieza a cuestionar si realmente puede cambiar, o si el cambio tendrá como resultado los beneficios esperados. Esto lleva al individuo a dejar de intentarlo al cabo de poco tiempo.

Para evitar que suceda esto es conveniente que se informe y se prepare a las personas acerca de estos problemas a través de la técnica de prevención de recaídas, donde se les anticipan los obstáculos y se les ayuda a considerar posibles respuestas.

- **Incorporar seguimiento de apoyo**

Es muy importante que se anime a las personas y se reconozcan sus esfuerzos para que las personas transfieran y mantengan las habilidades en el entorno organizativo.

Para poder llevar esto a cabo se puede implementar el control de estímulos y la dirección por contingencia para ayudar a las personas en el mantenimiento de sus pautas de pensamiento y conducta recién desarrolladas. El control de estímulos implica modificar el entorno para aumentar las señales que estimulen las respuestas deseadas; y la dirección por contingencia implica sentar en un sistema de recompensas y castigos que anime continuamente a utilizar las nuevas habilidades.

6. RESUMEN

Se han visto las diferentes estrategias de aprendizaje de la IE, aspectos que se deben tener en cuenta al llevar a cabo este aprendizaje. Se destaca la importancia del aprendizaje de la IE y de competencias sociales para lograr mejorar el desempeño individual y grupal dentro de la organización, el desafío que lleva este aprendizaje y cómo mantenerlo en el tiempo.

La forma de mantenerlo en el tiempo es el combate más grande para lograr la mejora en el largo plazo y no caer en los viejos hábitos. El modelo presentado parte de la posibilidad de poder cambiar hábitos arraigados y mejorarlos de manera sensible, en las diferentes investigaciones sobre este tema se ha demostrado que se pueden modificar las conexiones neuronales para poder lograr liberar al individuo de esos hábitos no convenientes y mejorar sus competencias.

El modelo de Cherniss y Goleman trata del cambio individual pero dirigido desde la organización, en el mismo se demuestra la importancia del entorno y de las relaciones entre los individuos como también el compromiso personal para encarar el cambio.

CAPITULO II

APLICACIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EMPRESA

A. MARCO TEORICO

1. INTRODUCCIÓN

Daniel Goleman realiza una profunda investigación acerca del concepto de inteligencia emocional aplicado al trabajo y demuestra que quienes alcanzan altos niveles dentro de las organizaciones poseen un gran control de sus emociones, están motivadas y son generadoras de entusiasmo. Saben trabajar en equipo, tienen iniciativa y logran influir en los estados de ánimo de sus compañeros.

“La inteligencia emocional puede proteger la salud y fomentar el crecimiento de las organizaciones. Si una empresa tiene las aptitudes que broten del conocimiento de uno mismo, la autoregulación, motivación y empatía, habilidad de liderazgo y comunicación abierta, es probable que sea más adaptable a lo que el futuro traiga” (Goleman D. , 1998)

Desde los cargos iniciales hasta los más altos, el factor clave no es el cociente intelectual, los títulos o diplomas académicos, sino la inteligencia emocional. Aptitudes como el autoconocimiento, la seguridad en uno mismo, y el autocontrol, el compromiso, la integridad y la habilidad de comunicarse con eficacia son algunas de las características que analiza Goleman con lucidez e intuición.

La inteligencia emocional se puede aprender. A nivel individual, sus elementos son fáciles de identificar, se pueden evaluar y mejorar. En la actualidad, los requisitos para realizar una carrera profesional interesante, para obtener altos cargos, y hasta para permanecer en un trabajo, la carrera por obtener títulos de grado y posgrado es muy competitiva. Algunos ejecutivos buscan otras posibilidades de trabajo para no correr el riesgo de quedar desempleados a causa de los grandes cambios y reestructuraciones que se producen en las empresas modernas.

Es importante estudiar por qué la inteligencia emocional conduce a formar mejores profesionales y esto se ve reflejado en el ambiente de la organización y en su rentabilidad. A lo largo de este capítulo se analiza esto para poder demostrar cómo afecta la IE en la empresa.

2. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS ACTUALES

El entorno actual está cambiando, cada vez hay mayores avances en tecnología, electrónica, automotriz, medicina; y hay que tener en cuenta que esto afecta el entorno empresarial y laboral. Las empresas lo saben y es necesario que tomen una postura más proactiva.

Existe un entorno cada vez más turbulento, impredecible y agitado, alta velocidad y profundidad de los cambios: procesos vertiginosos, procesos de transformación que afectan a todos los ámbitos: individual, familiar y profesional, ambiente altamente competitivo con fuerte presión por resultados y eficiencia. La mayoría de los cambios y transformaciones escapan al control de las personas y de las organizaciones.

Las personas en muchos de los casos, se acomodan a los modelos existentes y no generan nuevas conceptualizaciones sobre los temas de interés, lo que lleva a un conformismo y a una actitud negativa hacia al cambio.

La inteligencia emocional es muy importante para afrontar el entorno actual ya que lleva a una actitud positiva hacia al cambio y a la generación de nuevos paradigmas.

Goleman aborda tres grandes temas que se relacionan con el trabajo: las capacidades emocionales individuales, las habilidades para trabajar en equipo y la nueva empresa organizada con inteligencia emocional. Demuestra la importancia de adaptarse a las nuevas condiciones en las empresas modernas, la necesidad del autocontrol en situaciones de estrés y la importancia de ser honesto, íntegro, responsable. Los gerentes más eficaces son emocionalmente inteligentes debido a su claridad de objetivos, su confianza en sí mismos, su poder de influir positivamente y de leer los sentimientos ajenos.

Si tenemos en cuenta los desafíos que deben afrontar las organizaciones, podemos mencionar (Urch Druskat & Wolf, 2005):

- Las personas deben afrontar grandes y rápidos cambios
- Deben ser más creativas a fin de impulsar la innovación
- Deben manejar enormes cantidades de información
- La organización necesita aumentar la fidelidad de los clientes

- Las personas deben estar más motivadas y comprometidas
- Las personas deben trabajar mejor juntas
- La organización debe utilizar mejor los talentos especiales disponibles en una fuerza laboral dispersa
- La organización debe identificar líderes potenciales y prepararlos para ser buenos líderes
- La organización debe identificar y reclutar a los más dotados
- La organización debe tomar buenas decisiones acerca de buenos mercados, productos y alianzas estratégicas

La Inteligencia Emocional juega un papel importante para satisfacer esas necesidades, influye en la eficacia organizacional en varias áreas (Urch Druskat & Wolf, 2005):

- Contratación y conservación del empleo
- Desarrollo del talento
- Trabajo en equipo
- Compromiso, estado de ánimo y salud del empleado
- Innovación
- Productividad
- Eficacia
- Ventas
- Ingresos
- Calidad de servicios
- Clientela fiel

3. POR QUÉ ES IMPORTANTE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EMPRESA

Las reglas del trabajo están cambiando. Ahora se juzga según normas nuevas, ya no importan solo la preparación, y la experiencia, sino cómo se manejan las personas consigo mismas y con los demás. Más allá de la capacidad intelectual y los conocimientos técnico está cobrando importancia ciertas cualidades personales, tales como la iniciativa y la empatía, la adaptabilidad y la persuasión. Las aptitudes humanas constituyen la mayor parte de los ingredientes que llevan a la excelencia laboral, muy especialmente, al liderazgo.

Viéndolo de distintos puntos de vista, a las personas que trabajan en una organización las evalúan en función de esas aptitudes; a una persona que solicita un empleo es probable que lo examinen teniendo en cuenta si posee o no las mismas; un gerente por otro lado analiza si su organización fomenta esas aptitudes o si las desalienta. Para una persona que trabaja en cuenta propia o para una pequeña empresa su posibilidad de lograr un desempeño óptimo depende en gran medida de que desarrolle estas aptitudes.

Estas cualidades son las fundamentales para convertirse en un buen candidato a obtener o conservar un puesto: estos talentos humanos se engloban en el concepto de inteligencia emocional (Goleman D. , 1998).

3.1 Qué desean las empresas de hoy

El coeficiente intelectual ocupa el segundo puesto, por debajo de la inteligencia emocional, para la determinación de un desempeño laboral sobresaliente. Estas ideas no son nuevas en el lugar de trabajo, muchas de las teorías gerenciales clásicas se centran en el modo en que cada uno se conduce y se relaciona con quienes lo rodean.

Cada vez son más las empresas para las que alentar las habilidades de la inteligencia emocional es un componente vital para la filosofía de gerenciamiento. Ya no se compete solo con productos, sino con el capital humano. Y por otro lado existen empresas en las que este concepto es desconocido pero que están interesadas en ampliarlo y desarrollarlo para mejorar la actividad de la misma, motivando al capital humano y generando un mejor ambiente de trabajo.

Según una encuesta entre empleadores estadounidenses, más de la mitad de las personas que trabajan para ellos carecen de motivación para continuar aprendiendo y mejorando su desempeño. Cuatro de cada diez son incapaces de operar en colaboración con sus compañeros, solo un 19% de quienes aspiran a ingresar en los puestos inferiores tienen suficiente autodisciplina en sus hábitos laborales. Cada vez son más los empleadores que se quejan por la falta de habilidades sociales en los nuevos contratados. En una encuesta nacional sobre lo que buscan los empleadores, en los ingresantes, las aptitudes técnicas específicas son ahora menos importantes que la capacidad subyacente de aprender en el puesto (Goleman, 1991).

- Saber escuchar y comunicarse oralmente
- Adaptabilidad y respuestas creativas entre los obstáculos y reveses
- Dominio personal, confianza en uno mismo, motivación para trabajar en pos de un objetivo, deseo de desarrollar la carrera y enorgullecerse de lo alcanzado

- Efectividad grupal e interpersonal, espíritu de colaboración y de equipo, habilidad para negociar desacuerdos
- Efectividad en la organización, deseo de contribuir, potencial para el liderazgo

Un estudio de lo que buscan las corporaciones en los administradores de empresa a contratar resulta muy similar a lo anteriormente enumerado. Las tres aptitudes más deseadas son la habilidad para la comunicación , para las relaciones interpersonales y la iniciativa (Goleman D. , 1998).

A medida que ha pasado el tiempo las empresas se han vuelto más competitivas, se debe buscar agregar valor de una forma diferente a los demás. Cada vez son más las empresas que buscan una mayor inteligencia emocional, aunque no estén familiarizados con este término, pero es lo que aporta la IE lo que buscan.

El argumento más potente en favor de la ventaja económica de la inteligencia emocional en las organizaciones es un estudio realizado en un proyecto para la Administración de recursos Humanos; donde se recolectaron datos de 600 empresas, de más de 20 industrias, detallando políticas y prácticas. En la investigación se analizaron empresas de primera línea, seleccionados por su rentabilidad, sus ciclos, volumen y otros índices de desempeño similares. analizando lo que estas empresas exitosas tenían en común , se identificaron las siguientes prácticas básicas en el manejo del capital humano (Fitz-Enz, 1997, citado por Goleman D. , 1998):

- Equilibrio entre los aspectos humano y financiero en los planes de la compañía
- Compromiso orgánico con una estrategia básica
- Disposición a estimular mejoras en el desempeño
- Comunicaciones abiertas y fortalecimiento de la confianza en todos los participantes
- Fortalecimiento de las relaciones internas y externas que ofrezcan ventajas competitivas
- Colaboración, apoyo y compartir recursos
- Innovación, aceptación de riesgos y aprendizaje en común
- Pasión por la competencia y el perfeccionamiento constante

La clave está en la colaboración, si todos en la empresa trabajan como un equipo, es decir "todos para uno y uno para todos", trabajando con humildad, compañerismo y fidelidad, generando operaciones en red compartiendo experiencias y confianza. Esto se debe tratar de desarrollar desde la formación de una organización para que sea parte de la cultura.

Aquellas empresas que logren implementar la IE y un desarrollo emocional en sus miembros pueden lograr aumentar su ventaja competitiva y agregar valor, ya que las capacidades emocionales

del personal se verán reflejadas en una mayor colaboración, en un mejor ambiente de trabajo, mejor productividad y eficacia y también en un mejor servicio a los clientes.

3.2 Aptitudes emocionales que aportan al éxito en la gestión

Las aptitudes emocionales se agrupan teniendo en cuenta una facultad de IE subyacente. Estas facultades de IE subyacentes son esenciales para que alguien triunfe en su lugar de trabajo y para que la empresa emprenda un camino hacia la excelencia.

Estas facultades de inteligencia emocional son (Goleman D. , 1998):

- Independientes: cada una efectúa una contribución inigualable al desempeño laboral
- Interdependientes: cada una requiere hasta cierto punto de otras determinadas, con interacciones fuertes
- Jerárquicas: una facultad de inteligencia emocional sirve de base a otra; por ejemplo el autoconocimiento es crucial para la autorregulación y la empatía; la autorregulación y autoconocimiento contribuyen a la motivación; las cuatro primeras operan en las habilidades sociales
- Necesarias pero no suficientes: poseer una facultad de inteligencia emocional subyacente no garantiza que alguien desarrolle o exhiba las aptitudes asociadas, tales como la colaboración o el liderazgo. Factores tales como el clima de una organización o el interés de una persona por su trabajo determinarán también que la aptitud se manifieste o no
- Genéricas: la lista general es aplicable, hasta cierto punto a todos los trabajos. Sin embargo, en trabajos diferentes se requieren aptitudes diferentes

Nadie es perfecto en esta escala y posee todas las aptitudes que se mencionan, todos poseen puntos fuerte y débiles. Pero los elementos necesarios para un desempeño ejemplar sólo requieren que se sea fuerte en un determinado número de estas aptitudes y que se hallen dispersas en las cinco regiones de la inteligencia emocional (Goleman D. , 1998).

En el capítulo número uno de este trabajo se puede observar el modelo de aptitudes emocionales de Goleman. Este inventario brinda una lista de fortalezas y pone en relieve las competencias que es necesario fomentar.

A continuación se describen las aptitudes que pueden conducir a un nivel de éxito en la organización y las habilidades que poseen las personas y las organizaciones que fomentan estas capacidades, según Goleman (1998):

➤ **Aptitudes personales:** "determinan el dominio de uno mismo"

- **Autoconocimiento:** "conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones". Tiene base en tres aptitudes emocionales:

CuadroN°7: Aptitudes emocionales

CONCIENCIA EMOCIONAL <i>Reconocer las propias emociones y sus efectos</i>
Las personas dotadas de esta aptitud: <ul style="list-style-type: none">• Saben qué emociones experimentan y por qué• Perciben los vínculos entre sus sentimientos y lo que piensan, hacen y dicen• Reconocen qué efecto tienen esas sensaciones sobre su desempeño• Conocen sus valores y metas, y se guían por ellos
AUTOEVALUACIÓN PRECISA <i>Conocer los propios recursos interiores, habilidades y límites</i>
Las personas dotadas de esta aptitud: <ul style="list-style-type: none">• Conocen sus puntos fuertes y sus debilidades• Son reflexivas y aprenden de la experiencia• Están abiertas a la crítica sincera y bien intencionada, a las nuevas perspectivas, al aprendizaje constante y al desarrollo de sí mismas• Son capaces de mostrar sentido del humor y perspectiva con respecto a sí mismas
CONFIANZA EN UNO MISMO <i>Fuerte sentido de lo que valemos y de nuestras capacidades</i>
Las personas dotadas de esta aptitud: <ul style="list-style-type: none">• Se muestran seguras de sí mismas; tienen "presencia"• Pueden expresar opiniones que despierten rechazo y arriesgarse por lo que consideran correcto• Son decididas; pueden tomar decisiones firmes a pesar de las incertidumbres y las presiones

- **Autorregulación:** "manejar los propios estados internos, impulsos y recursos" Tiene base en cinco aptitudes:

<p>AUTODOMINIO <i>Mantener bajo control las emociones y los impulsos perjudiciales</i></p>
<p>Las personas dotadas de esta aptitud:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejan bien los sentimientos impulsivos y las emociones perturbadoras • Se mantienen compuestas, positivas e imperturbables aun en momentos difíciles • Piensan con claridad y no pierden la concentración cuando están bajo presión
<p>CONFIABILIDAD Y ESCRUPULOSIDAD <i>Mantener la integridad y ser responsable del desempeño personal</i></p>
<p>Las personas dotadas de esta aptitud:</p> <p><i>En cuanto a confiabilidad</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Actúan éticamente y están por encima de todo reproche • Inspiran confianza por ser confiables y auténticas • Admiten sus propios errores y enfrentan a otros con sus actos faltos de ética • Defienden las posturas que responden a sus principios, aunque no sean aceptadas <p><i>En cuanto a escrupulosidad</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplen con los compromisos y con las promesas • Se hacen responsables de satisfacer los objetivos • Son organizados y cuidadosos en el trabajo
<p>INNOVACIÓN Y ADAPTABILIDAD <i>Estar abierto a ideas y enfoques novedosos, y ser flexible para reaccionar ante los cambios</i></p>
<p>Las personas dotadas de esta aptitud:</p> <p><i>En cuanto a innovación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Buscan ideas nuevas de muchas fuente distintas • Hallan soluciones originales para los problemas • Generan ideas nuevas • Adoptan perspectivas novedosas y aceptan riesgos <p><i>En cuanto a adaptabilidad</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejan con desenvoltura exigencias múltiples, prioridades cambiantes y mudanzas rápidas • Adaptan sus reacciones y tácticas a las circunstancias mutantes • Son flexibles en su visión de los hechos

- **Motivación:** "tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas". Tiene base en tres aptitudes motivacionales:

<p>AFÁN DE TRIUNFO <i>Afán orientador de mejorar o responder a una norma de excelencia</i></p>
<p>Las personas dotadas de esta aptitud:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se orientan a los resultados, con gran afán de alcanzar objetivos y requisitos • Se fijan metas difíciles y aceptan riesgos calculados • Buscan información para reducir la incertidumbre y hallar la manera de desempeñarse mejor • Aprenden a mejorar su desempeño
<p>COMPROMISO <i>Alinearse con los objetivos de un grupo y organización</i></p>
<p>Las personas dotadas de esta aptitud:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Están dispuestas a hacer sacrificios para lograr un objetivo general • Encuentran una sensación de ser útiles en la misión general • Utilizan los valores nucleares del grupo para tomar decisiones y clarificar sus alternativas • Buscan activamente oportunidades para cumplir con la misión del grupo
<p>INICIATIVA Y OPTIMISMO <i>Exhibir proactividad y persistencia</i></p>
<p>Las personas dotadas de esta aptitud:</p> <p><i>En cuanto a iniciativa</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Están dispuestas a aprovechar cualquier oportunidad • Van tras el objetivos más allá de lo que se quiere o se espera de ellas • Prescinden de la burocracia y fuerzan las reglas, cuando es necesario para cumplir con el trabajo • Movilizan a los demás mediante emprendimientos y esfuerzos inusuales <p><i>En cuanto a optimismo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Persisten en ir tras la meta pese a los obstáculos y contratiempos • No operan por miedo al fracaso, sino por esperanza de éxito • Consideran que los contratiempos se deben a las circunstancias manejables antes que a fallas personales

➤ **Aptitudes sociales:** "determinan el manejo de las relaciones"

- **Empatía:** "captación de sentimientos, necesidades e intereses ajenos" Entre las aptitudes sociales con importancia laboral que tienen como base a la empatía se pueden nombrar las siguientes:

COMPRENDER A LOS DEMÁS

Percibir los sentimientos y perspectivas ajenas, e interesarse activamente por sus preocupaciones

Las personas dotadas de esta aptitud:

- Están atentas a las pistas emocionales y saben escuchar
- Muestran sensibilidad hacia los puntos de vista de los otros y los comprenden
- Brindan ayuda basada en la comprensión de las necesidades y sentimientos de los demás

AYUDAR A LOS DEMÁS A DESARROLLARSE

Percibir las necesidades de desarrollo de los demás y fomentar su capacidad

Las personas dotadas de esta aptitud:

- Reconocen y recompensan las virtudes, los logros y el progreso
- Ofrecen críticas constructivas e identifican los puntos que el otro debe mejorar
- Asesoran, brindan consejos oportunos y asignan tareas que fortalezcan y alienten las habilidades del otro

ORIENTACIÓN HACIA EL SERVICIO

Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente

Las personas dotadas de esta aptitud:

- Entienden las necesidades de los clientes y los ponen en correspondencia con servicios o productos adecuados a ellas
- Buscan maneras de aumentar la satisfacción de los clientes y su fidelidad
- Ofrecen de buen grado asistencia adecuada
- Comprender el punto de vista del cliente, y actúan como asesores de confianza

APROVECHAR LA DIVERSIDAD

Cultivar las oportunidades a través de personas diversas

Las personas dotadas de esta aptitud:

- Respetan a gente de orígenes diversos y se llevan bien con todos
- Entienden los puntos de vista diversos y son sensibles a las diferencias grupales
- Ven en la diversidad una oportunidad de crear un medio donde las personas de diversos orígenes puedan prosperar
- Se enfrentan a los prejuicios y a la intolerancias

CONCIENCIA POLÍTICA

Interpretar las corrientes sociales y políticas

Las personas dotadas de esta aptitud:

- Saben leer con precisión las relaciones claves de poder
- Detectan las redes sociales cruciales
- Entienden las fuerzas que dan forma a las visiones y acciones de los clientes o competidores
- Leen con precisión la realidad externa y la realidad de la organización

- **Habilidades sociales:** "habilidad para inducir en los otros las respuestas deseables"

<p>INFLUENCIA <i>Implementar tácticas de persuasión efectivas</i></p>
<p>Las personas dotadas de esta aptitud:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Son hábiles para convencer a la gente • Ajustan sus presentaciones para agradar a los oyentes • Usan estrategias complejas, como la influencia indirecta, para lograr consenso y apoyo • Recurren a puestas en escena dramáticas, para establecer con claridad su punto de vista
<p>COMUNICACIÓN <i>Escuchar abiertamente y transmitir mensajes convincentes</i></p>
<p>Las personas dotadas de esta aptitud:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Son efectivas en el intercambio, registrando las pistas emocionales para afinar su mensaje • Enfrentan directamente los asuntos difíciles • Saben escuchar, buscan el entendimiento mutuo y comparten información de buen grado • Fomentan la comunicación abierta y son tan receptivas tanto de las malas noticias como de las buenas
<p>MANEJO DE CONFLICTOS <i>Negociar y resolver desacuerdos</i></p>
<p>Las personas dotadas de esta aptitud:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejan con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles • Detectan los potenciales conflictos, ponen al descubierto los desacuerdos y ayudan a reducirlos • Alientan el debate y la discusión franca • Orquestan soluciones que benefician a todos
<p>LIDERAZGO <i>Inspirar y guiar a individuos y grupos</i></p>
<p>Las personas dotadas de esta aptitud:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Articulan y despiertan entusiasmo en pos de una visión y una misión compartidas • Se ponen a la vanguardia cuando es necesario, cualquiera sea su cargo • Orientan el desempeño de otros, haciéndoles asumir su responsabilidad • Guían mediante el ejemplo

<p>CATALIZADOR DE CAMBIOS <i>Iniciar o manejar los cambios</i></p>
<p>Las personas dotadas de esta aptitud:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconocen la necesidad de efectuar cambios y retirar obstáculos • Desafían el estatu quo para reconocer las necesidad de cambio • Son paladines del cambio y reclutan a otros para efectuarlo • Sirven de modelo para el cambio que se espera de otros
<p>CREAR LAZOS <i>Alimentar las relaciones instrumentales</i></p>
<p>Las personas dotadas de esta aptitud:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultivan y mantienen redes informales de trabajo extensas • Buscan relaciones que benefician a todas las partes involucradas • Construyen lazos afectivos y se mantienen conectadas con los otros • Hacen y mantienen amistades personales entre los compañeros de trabajo
<p>COLABORACIÓN Y COOPERACIÓN <i>Trabajar con otros para alcanzar objetivos compartidos</i></p>
<p>Las personas dotadas de esta aptitud:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equilibran el acento puesto en las tareas con la atención que brindan a las relaciones personales • Colaboran, compartiendo planes, información y recursos • Promueven un clima amigable y cooperativo • Descubren y alimentan las oportunidades de colaborar
<p>CAPACIDADES DE EQUIPO <i>Crear sinergia para trabajar en pos de las metas colectivas</i></p>
<p>Las personas dotadas de esta aptitud:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Son un modelo de las cualidades de equipo: respeto, colaboración y disposición a ayudar • Impulsan a todos los miembros hacia una participación activa y entusiasta • Fortalecen la identidad de equipo, el espíritu de cuerpo y el compromiso • Protegen al grupo y a su reputación; comparten los méritos

Fuente : Goleman D. , 1998

Estas aptitudes emocionales contribuyen a lograr un clima laboral favorable, a mejorar la comunicación y el trabajo en equipo, lleva a las empresas a obtener una ventaja competitiva y alimentar la capacidad del capital humano de sentir placer en el trabajo, es decir hace de las empresas un mejor lugar para trabajar.

El desarrollo de estas competencias es posible tanto a nivel individual como grupal. La IE emocional puede ser una herramienta útil para las empresas que buscan cambiar, crecer, mejorar y lograr ser exitosas.

A través del desarrollo de estas habilidades los individuos pueden tomar conciencia de sus emociones y de las de los demás; manejar impulsos y tomar decisiones acertadas: aceptar la responsabilidad y cumplir con los objetivos y metas fijadas; pueden prepararse para afrontar cambios y trabajar bajo presión; pueden volverse más creativos y aportar ideas novedosas y aprovechar las oportunidades del entorno; trabajan para cumplir y superar las expectativas del cliente; aprender aptitudes de liderazgo y son capaces de trabajar en equipo y crear sinergia para lograr la excelencia.

La misión de las organizaciones es fomentar la adquisición de estas habilidades a su capital humano y captar aquellas personas que las poseen; y lograr que esto forme parte de la cultura de la empresa. Es importante el compromiso de todos los integrantes de la organización desde los altos directivos hasta el nivel operativo.

En una organización emocionalmente inteligente, los empleados tienen como responsabilidad el aumentar su propia inteligencia emocional mediante el desarrollo de la autoconciencia, el control de las emociones y la automotivación; también responden del uso que hacen de la inteligencia emocional en las relaciones con los demás, desarrollando técnicas de comunicación eficaces, un buen conocimiento interpersonal y ayudando a los demás a ayudarse a sí mismos; además, todos se sirven de esta inteligencia para aplicar todas las mejoras a la organización (Weisinger).

Existen numerosos agentes patógenos que pueden resultar destructivos para las organizaciones: como situaciones de crisis económicas en el país y en el mundo, absorciones hostiles, tecnologías competitivas no previstas, visión estratégico miope y otras cosas. Pero una falla de IE puede ser crucial para hacer que una compañía sea vulnerable a lo otro.

La IE puede ser una inoculación que proteja la salud y fomente el crecimiento. Si una empresa posee aptitudes emocionales es probable que se más adaptable a los cambios que trae aparejado el futuro. A medida que cambian la empresas también lo hacen las características necesarias para sobrevivir. Todo esto aumenta el valor de la IE (Goleman D. , 1998).

B. ESTUDIO DE CAMPO EN UNA ORGANIZACIÓN

1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Para analizar los aportes que brinda la inteligencia emocional en la gestión de las organizaciones, se llevó a cabo una investigación en una empresa local que presentaba conflictos en su ambiente laboral y desempeño.

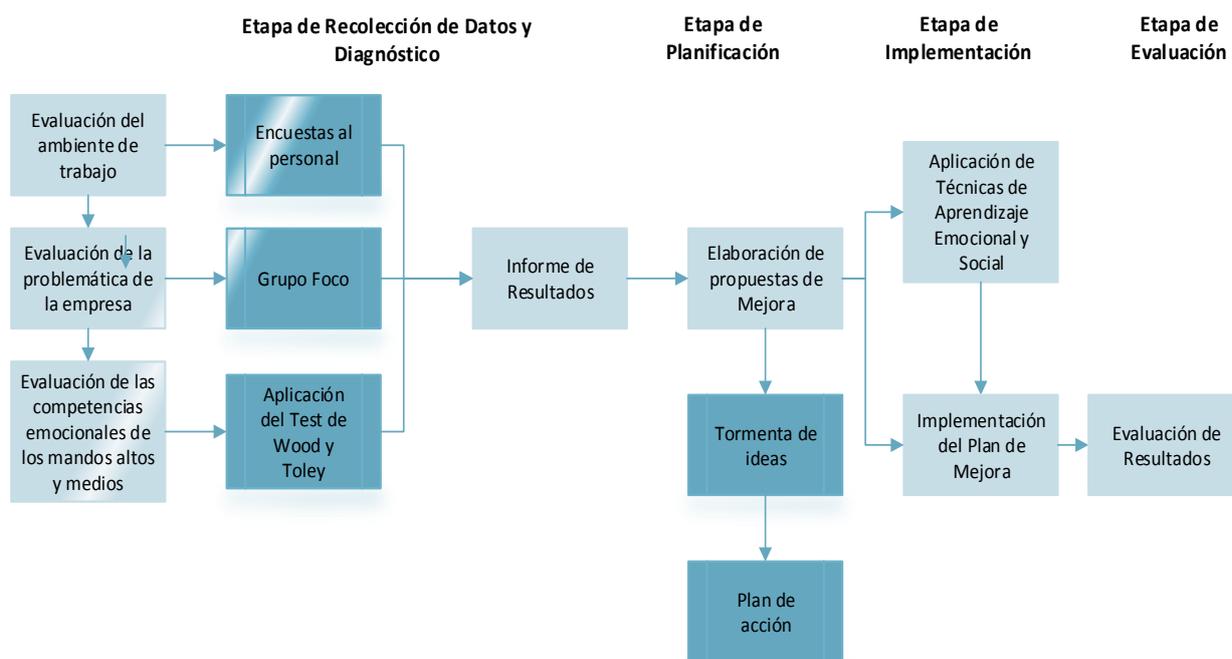
La indagación se realizó en un centro de imágenes de alta complejidad, donde se realizan Tomografía Computada y Resonancia Magnética Nuclear.

El objetivo de esta investigación es analizar las competencias emocionales de los mandos superiores, medios y de sus colaboradores; cómo influyen estas competencias en el ambiente laboral y trabajo en equipo y cómo contribuye esto al logro de los objetivos de la organización y al éxito de la misma.

En principio, se realizó un análisis del ambiente a través de diferentes técnicas como grupo foco, test y entrevistas al personal. Luego se analizaron las competencias emocionales, se observó el comportamiento de las personas al desarrollar sus actividades y se realizó un análisis de la situación actual de la empresa. Una vez que se tuvo en claro la problemática de la organización se realizó un plan de mejora para su posterior aplicación y finalmente se evaluaron los resultados obtenidos.

El propósito de este proceso es brindar a la organización una solución a sus inconvenientes y poder llevar a la práctica todos los conocimientos adquiridos en este trabajo de investigación. La posibilidad de poder intercambiar conocimientos con los miembros de la organización y poder aplicar la teoría a la realidad de una empresa aporta un gran valor a esta investigación.

A continuación se presenta en un esquema del proceso de trabajo que se efectuó para la investigación:



2. RECOLECCIÓN DE DATOS Y DIAGNÓSTICO

2.1 Análisis del ambiente de trabajo

Para iniciar el diagnóstico de la situación de la organización se aplicaron distintas técnicas: observación, focus group, encuestas al personal y un test para evaluar el ambiente de trabajo y otro para analizar las aptitudes emocionales.

La primera encuesta consiste en diez preguntas relacionadas a la satisfacción y a las percepciones que se tienen del ambiente de trabajo. El test presenta una serie de afirmaciones que se valoran en una escala del 1 al 5 según el nivel en que se esté de acuerdo o no, el mismo está basado en un modelo de la Escuela Superior de Comercio y Administración- Unidad Santo Tomás- del Instituto Politécnico Nacional de Educación Superior y se modificó en base a las características de la organización. Se aplicaron estas dos técnicas para poder evaluar de una mejor forma el ambiente y evitar sesgos en caso de que el personal no contestara con completa sinceridad. Los modelos se pueden observar en los Anexos.

2.2 Evaluación de la problemática de la organización

2.2.1 Técnica de grupo focal

Abraham Korman define un grupo focal como: "una reunión de un grupo de individuos seleccionados por los investigadores para discutir y elaborar, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de investigación". Los grupos focales requieren de procesos de interacción, discusión y elaboración de unos acuerdos dentro del grupo acerca de unas temáticas que son propuestas por el investigador. Por lo tanto es la participación dirigida y consciente en la que se elaboran conclusiones producto de la interacción y elaboración de acuerdos entre los participantes (Korman, 1978).

El grupo focal permite una aproximación y discusión relativamente rápida y multidimensional de una temática. Por lo regular, un moderador conduce la discusión, mientras que otro que generalmente hace el papel de "relator" tomando atenta nota del comportamiento global del grupo, en términos de reacciones, actitudes, formas de comunicación no verbal, etc. Los grupos focales permiten obtener múltiples opiniones y procesos emocionales dentro de un contexto social (Korman, 1978).

Korman, argumenta que la interacción social es una característica fundamental de los grupos focales ya que la dinámica creada entre los participantes permite resaltar y rescatar su concepción de su realidad, sus vivencias, su lenguaje cotidiano, sus valores y creencias acerca de la situación en que viven. La interacción también permite a los participantes preguntarse uno a otros y reconsiderar sus propios puntos de vista sobre sus experiencias específicas. Pero más que eso, consiste en traducir vivencias, experiencias, creencias y costumbres propias de una subcultura al lenguaje de una cultura total de la cual la primera forma parte (Korman, 1978).

GUIA PARA IMPLEMENTAR EL GRUPO FOCAL

1. Establecer objetivos.

Definición del problema:

"Diagnosticar las problemáticas de la organización en cuanto al ambiente de trabajo"

Definición de los objetivos:

- Determinar la situación crítica que influye en el desarrollo del personal de la empresa
- Determinar las competencias emocionales de los participantes

2. Proceso

- Determinar la problemática en el ambiente de trabajo
- Elaborar preguntas pertinentes en base a los objetivos de investigación
- Seleccionar la logística adecuada
- Convocar al personal
- Llevar a cabo la técnica
- Recopilar adecuadamente la información
- Elaborar conclusiones

El modelo que se llevo a cabo para la realización del grupo focal se puede visualizar en los Anexos.

2.3 Evaluación de las competencias emocionales

Para evaluar la IE en una organización es muy importante analizar las competencias emocionales de los cargos superiores y de los cargos medios; ya que para analizar la situación de una organización se debe estudiar a sus conductores, es decir, como llevan a cabo la conducción de la organización, cómo colaboran al buen desarrollo de un ambiente propicio de trabajo, si fomentan el trabajo en equipo y el desarrollo personal y profesional de sus subordinados.

Para valorar las competencias emocionales de los jefes y coordinadores se llevó cabo el modelo de test de aptitudes emocionales de Wood y Toley, el objetivo del mismo es diagnosticar fortalezas y debilidades en aptitudes emocionales para establecer el perfil inicial del coeficiente emocional de los participantes.

En los anexos se puede visualizar el test de Wood y Toley.

2.4 Diagnóstico de la problemática

2.4.1 Resultado de la aplicación de las técnicas

Para evaluar la problemática de la organización se llevo a cabo la técnica de **grupo focal**, en la cual se realizaron reuniones con el personal y los mandos medios; en estas reuniones se trataron temas cómo el ambiente laboral, el trabajo en equipo, las relaciones entre los compañeros e Inteligencia Emocional. A partir de estas reuniones se obtuvo información sobre el ambiente de trabajo, las aptitudes emocionales de los integrantes de la organización y las problemáticas que existen en la organización.

Con la información obtenida en la **encuesta** y el **test** aplicado para evaluar el ambiente de trabajo se elaboró la temática a encarar mediante el grupo foco. En estas reuniones se expusieron los siguiente temas:

- Ambiente laboral, motivación y trabajo en equipo
- Inteligencia Emocional

Los resultados de la aplicación determinaron las falencia que existen en la organización y las mejoras que se deben llevar a cabo para mejorar el ambiente laboral y el trabajo en equipo. También se determinaron las competencias emocionales que deben aprender e implementar los integrantes de la organización, tanto jefes como subordinados.

A continuación se describe la información que arrojó la aplicación de la técnica de grupo foco relacionada con la encuesta, el test de análisis del ambiente y de Inteligencia Emocional:

❖ *Clima y cultura organizativa*

Se observó un clima laboral poco motivador, desmejorado y negativo. Existe un ambiente tenso entre los integrantes de la empresa, ya sea entre los empleados de un mismo área como con los superiores.

La comunicación vertical y horizontal no es buena. La organización no ha determinado correctamente su visión, misión y objetivos; y la cultura es floja e inconsistente.

En relación a la satisfacción laboral los colaboradores se sienten poco valorados y reconocidos, no reciben frecuentemente elogios por un trabajo bien hecho, ni se los ayuda a corregir errores; consideran que la organización no los estimulan a desarrollarse profesional y personalmente.

Por otro lado no existe una correcta división de tareas reflejando baja productividad, mala distribución del tiempo y duplicación de funciones. No existe trabajo en equipo sino individualismo y poca integración.

También se puede destacar que en la organización no hay un líder definido, un referente del equipo de trabajo. La comunicación entre los colaboradores y los mandos altos no es fluida, no hay un desarrollo de las relaciones humanas con el personal.

En cuanto a las instalaciones son satisfactorias ya que el lugar es moderno y las infraestructura es adecuada para desarrollar cómodamente las actividades, el personal cuenta con los instrumentos y la tecnología necesaria para lograr un buen desempeño.

En general se observó empleados capaces e inteligentes pero insatisfechos, desmotivados y aburridos, trabajando en un ambiente negativo; pero con deseo de cambiar e innovar para lograr revertir esta situación.

❖ *Competencias emocionales individuales y grupal*

Las aptitudes emocionales tanto a nivel individual como grupal están poco desarrolladas y es necesario trabajar en ellas para que los miembros de la empresa puedan mejorar. Se observó que existe una buena predisposición por la mayoría del personal para trabajar en el perfeccionamiento de estas aptitudes; sólo una persona se mostró reacia a la implementación y desarrollo de la IE.

Estas aptitudes también fueron evaluadas mediante un test que se realizó al personal, a continuación se exponen los resultados del test y se ven en profundidad las aptitudes emocionales.

Para evaluar las competencias de la Inteligencia Emocional se realizó el test de Wood & Toley (2007) y se tomo como fuente bibliográfica Goleman (1998); los resultados fueron:

Aptitudes personales

Las aptitudes personales determinan el dominio de uno mismo:

- Autoconocimiento: conocer estados internos, preferencias, recursos e intuiciones.
- Autorregulación: manejar los estados internos, impulsos y recursos.
- Motivación: tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas

Autoconocimiento

Para analizar el "conocimiento de uno mismo" se pueden destacar tres aptitudes, las que fueron analizadas a través de las diferentes técnicas aplicadas:

- **Conciencia emocional:** *"saber cómo afectan las emociones el desempeño personal y la capacidad que se posee para utilizar los valores propios en la toma de decisiones"*. En la organización se observó en los dirigentes que cuando existen inconvenientes o se está trabajando bajo presión, surge una irritabilidad que lleva a tratar a los empleados de forma incorrecta, generando un ambiente negativo. El conocimiento de valores y metas del personal es débil; existe desorientación, las personas sienten que no están aprovechando al máximo sus capacidades, encuentran sus tareas repetitivas y aburridas.
- **Autoevaluación:** *"conocer los propios recursos interiores, habilidades y límites"*. La mayoría de las personas en la organización se demostraron abiertas al aprendizaje es

decir son capaces de realizar autocrítica y son reflexivas. Se descubrieron puntos ciegos en algunos integrantes como: ***ambición ciega*** (necesidad de ganar siempre y de tener la razón lo que lleva a la arrogancia); ***insaciable necesidad de que se reconozcan sus méritos*** (no se toma crédito de los esfuerzos de los demás, se culpa a los otros por los errores, se desmerece el trabajo de otros); ***necesidad de parecer perfecto*** (se enfurecen por la críticas, se culpa a los otros por sus fracasos, no puede admitir errores ni debilidades personales)

La mejora de esta aptitud en los empleados va a ser positiva.

- **Confianza en uno mismo:** *"valentía que proviene del conocimiento certero de las capacidades, valores y metas"*. Se observó a empleados inseguros, les costaba expresar sus opiniones por miedo a ser rechazados e indecisos ante diversas situaciones de incertidumbre.

Autorregulación

Para evaluar la autorregulación se tienen en cuenta cinco aptitudes emocionales:

- **Autodominio:** *"mantener bajo control las emociones y los impulsos perjudiciales"*. Está característica está desarrollada en algunas personas en la empresa, demostraron manejar con tranquilidad situaciones tensas ante personas agresivas y agitadas, como es el caso de algunos pacientes. Por otro lado se observó estrés en los empleados que no es manejado de forma positiva sino que conduce al personal a sentir frustración, impaciencia y cansancio.

Con los debidos recursos emocionales, lo que parece amenazador se puede tomar como desafío y enfrentar con energía, hasta con entusiasmo y convertir el estrés en un "estrés bueno". (Goleman D. , 1998).

- **Confiabilidad y escrupulosidad:** *"mantener la honradez e integridad y ser responsable del desempeño personal"* . En cuanto a confiabilidad se encontró personal dispuesto a reconocer sus propios errores y que enfrentan a sus compañeros cuando actúan faltos de ética; otros no son capaces de reconocer cuando se equivocan y depositan la culpa en otras personas, inflan su imagen y sienten que lo que hacen está todo bien, por lo cual socavan su credibilidad. La integridad es un aspecto muy importante a desarrollar ya que el actuar abierta, honrada y consecuentemente distingue a los trabajadores sobresalientes en todo tipo de empleos (Goleman D. , 1998).

En cuanto a escrupulosidad se observó personal responsable con su trabajo, cumplidor y disciplinado, pero existe otra parte que no lo es, ya que no respetan los horarios, no terminan correctamente sus labores y no cumplen las normas.

- **Adaptabilidad e innovación:** "*estar abierto a ideas y enfoques novedosos y ser flexible para manejar cambios y desafíos*". Los integrantes de la organización se mostraron predispuestos a los cambios, les entusiasma la idea de implementar nuevas técnicas de trabajo.

Motivación

Las aptitudes emocionales que se evaluaron fueron:

- **Afán de triunfo:** "*esforzarse para mejorar o cumplir una norma de excelencia*". Se reflejó en la empresa que los empleados realizan sus tareas generalmente por la retribución económica, lo que los lleva a estar aburridos, faltos de interés e irritados. Los supervisores no brindan críticas constructivas a los empleados y no les dicen que se espera de ellos, los objetivos son confusos y las personas no conocen claramente sus responsabilidades.
- **Compromiso:** "*aliarse a las metas del grupo u organización*". En la organización no existe realmente trabajo en equipo ya que cada uno realiza sus tareas individualmente y no tienen un compromiso colectivo con las metas de la empresa. La misión y los objetivos no son claros lo que afecta en el compromiso de los empleados. Para poder mejorar esto, primero hay que definir correctamente la misión, visión, objetivos y políticas.
"Los empleados necesitan conocer con claridad los valores nucleares de una organización para poder aliarse con ellos"(Goleman, 1998),
- **Iniciativa y optimismo:** "*disposición para aprovechar las oportunidades y tenacidad para buscar objetivos, pese a los obstáculos o los reveses*". Los empleados muestran iniciativa, se ven incitados a aprovechar oportunidades y plantean ideas nuevas a sus superiores. El problema es que a veces esas ideas no son escuchadas o valoradas.
En cuanto al optimismo los resultados no fueron tan buenos, ya que se observó una tendencia a la preocupación por el fracaso, muchas veces no se expresan ideas u opiniones por miedo a ser rechazados o cuando se comete un error se trata de eludir la responsabilidad en vez de actuar con autocrítica y mejorar. Para perfeccionarse es necesario aprender a ser tolerante con los errores ajenos y los propios y sacar provecho de los mismos.

Aptitudes sociales

Las aptitudes sociales determinan el manejo de las relaciones:

- Empatía: captación de los sentimientos, necesidades e intereses ajenos
- Habilidades sociales: habilidad para inducir en los otros las respuestas deseables

Empatía

Entre las aptitudes sociales con importancia laboral que tienen como base a la empatía se analizaron:

- **Comprender a los demás:** *"percibir los sentimientos y perspectivas ajenas, e interesarse activamente por sus preocupaciones"*. La falta de atención por parte de los mandos superiores a los mandos medios y de estos a los subordinados genera un malestar general, produciendo individualismo y egoísmo.
No existe conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas. El personal se queja de la mala administración del tiempo, y la mala organización, por lo cual se debe trabajar horas extras y esto no les permite poder realizar tareas personales o poder pasar más tiempo con sus familias.
- **Orientación hacia el servicio:** *"prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente"*. El servicio al cliente es bueno, se ofrece un grado de asistencia adecuado.
- **Ayudar a los demás a desarrollarse:** *"percibir las necesidades de desarrollo de los demás y fomentar su capacidad"*. Existe desinterés por parte de la organización en el crecimiento y desarrollo de sus empleados, la capacitación es escasa. Se detectó colaboradores realizando tareas incorrectas por la falta de conocimientos. Debido a esto existen falencias en la administración ya que se encontraron casos en los que los empleados ejecutaron sus tareas sin registrarlo correctamente en el sistema informático.
- **Aprovechar la diversidad:** *"cultivar las oportunidades a través de personas diversas"*. Se observó en algunos superiores que no están totalmente abiertos a los diferentes puntos de vista, imponiendo en la mayoría de los casos sus ideas.
- **Conciencia política:** *"interpretar las corrientes políticas y sociales de la organización"*. La organización no ha determinado correctamente su visión, misión y objetivos; por lo cual la cultura de la organización es floja e inconsistente. No existe una correcta división de tareas reflejando una productividad baja y duplicación de funciones, lo que genera un costo elevado y niveles de eficiencia bajos.

Habilidades sociales

Las aptitudes de las habilidades sociales que se analizaron son:

- **Influencia:** *"utilizar tácticas efectivas de persuasión"*. No se ha logrado una conexión emocional entre los superiores y colaboradores. Los dirigentes no aplican las técnicas

correctas para transmitir mensajes y ser escuchados, muchas veces tratan de imponer ideas en vez de llegar a un consenso. Por otro lado la falta de interés que sienten los integrantes genera un impacto negativo.

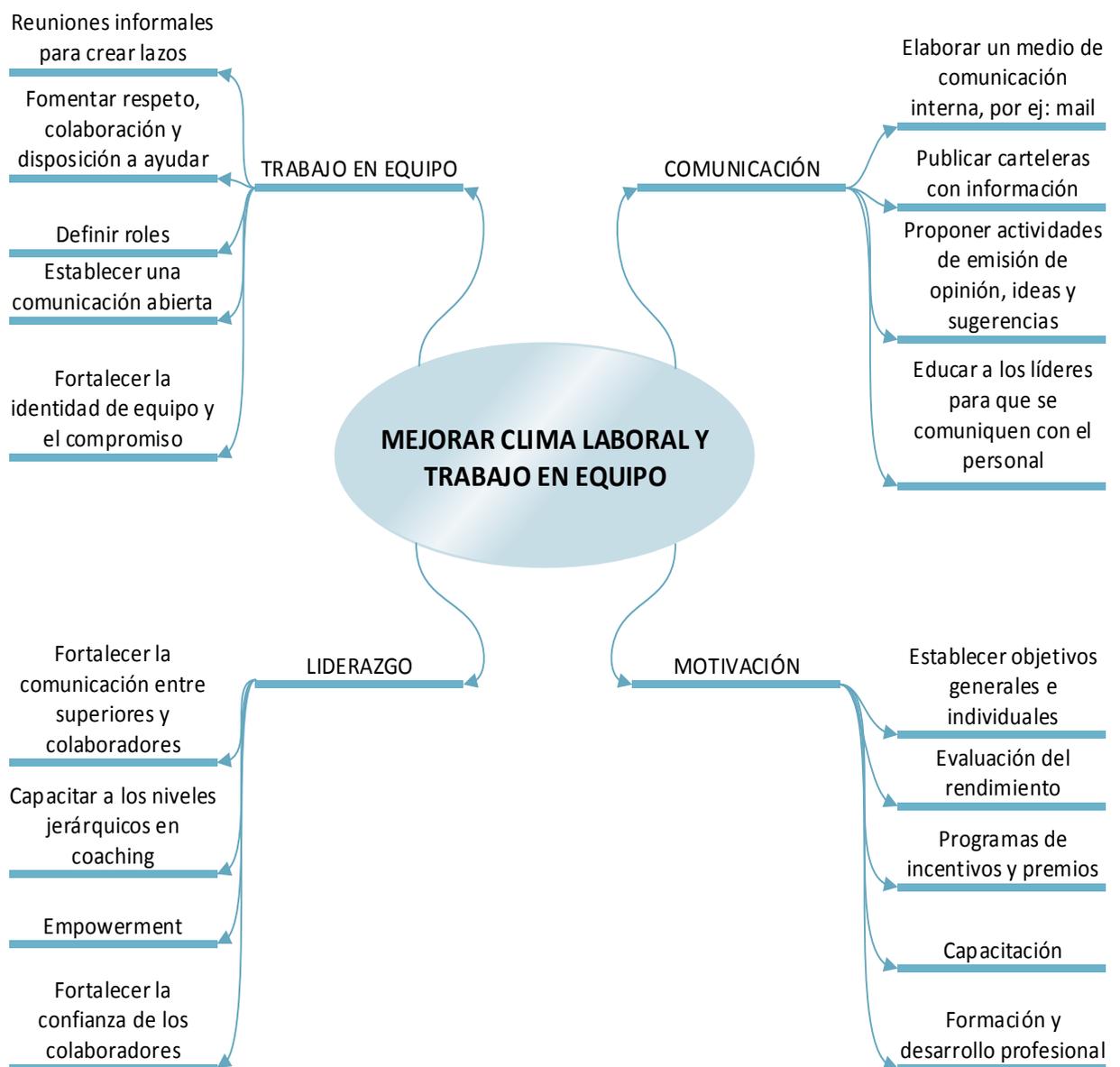
- **Comunicación:** *"transmitir mensajes claros y convincentes"*. Se observó falta de comunicación vertical y horizontal, existiendo una comunicación sesgada donde no se informa a los empleados sobre los cambios que se realizan. Esto ha ido disminuyendo el rendimiento, ya que los integrantes no tienen claro lo que se espera de ellos.
- **Manejo de conflictos:** *"negociar y resolver desacuerdos"*. Existe un ambiente tenso entre los integrantes de la empresa, ya sea entre los empleados de un mismo área como con los superiores. Se observó una incapacidad para llegar a acuerdos, mayor consumo del tiempo y de costos.
- **Liderazgo:** *"inspirar y guiar"*. Falta de un coordinador que recuerde el rumbo, dé forma al equipo y empuje en la dirección deseada. El problema de esta organización es que no existe un líder definido, un referente del equipo de trabajo. Muchos de los empleados toman como referente a la gerente administrativa, pero ella no inspira ni dirige a las personas, sino que emplea un liderazgo autoritario de manera incorrecta amenazando con no pagar los incentivos a los empleados cuando estos no siguen sus órdenes o cuando cometen errores.
- **Catalización de cambios:** *"provocar, fomentar o manejar el cambio"* Los integrantes reconocen que existen conflictos, tienen el deseo de mejorar, de efectuar cambios y retirar obstáculos.
- **Establecer vínculos:** *"alimentar las relaciones instrumentales"* Entre los empleados existen vínculos afectivos y han generado amistades pero también se vieron reflejados algunos conflictos interpersonales e individualismo.
- **Colaboración, cooperación y habilidades de equipo:** *"trabajar con otros y crear sinergia para alcanzar metas colectivas"*. Se visualizó que cada empleado realiza sus tareas en forma aislada, escasa colaboración y comunicación entre los miembros; hay duplicación de tareas, pérdida de documentación y trabajo no terminado.

3. PLANIFICACIÓN

Luego de efectuar la medición del clima de la empresa y realizar el análisis de los resultados obtenidos, se lleva a cabo la propuesta para corregir, mejorar y mantener resultados positivos en el ambiente laboral.

Durán (2005), en su artículo *Mejores Empresas para trabajar: la importancia del clima organizacional en el éxito de las empresas*; menciona como el clima organizacional es evaluado para determinar si la empresa es un buen empleador. En dicho artículo Duran indica que las mejores empresas donde trabajar, son también las mejores empresas en donde invertir, en atención a que son casi el doble más rentables que el resto de las compañías, en conclusión a su observación señala que **"La alegría se contagia y es una buena inversión"**.

Para fomentar la participación de los integrantes de la empresa en la solución de problemas se llevó a cabo una *brainstorming*, donde surgieron las siguientes ideas:



3.1 Propuesta de mejora

Para desarrollar aptitudes emocionales se elaboró el siguiente plan de acción:

Cuadro N°8: Plan de acción para desarrollar aptitudes emocionales

ASPECTOS A MEJORAR	ACCIONES	AVANCES
AUTOCONOCIMIENTO: ❖ Conciencia emocional ❖ Autoevaluación: ❖ Confianza en uno mismo	-Coaching para fomentar la conciencia de uno mismo: ❖ Establecer metas y valores ❖ Exponer situaciones peligrosas y preparar al equipo para que actúe con tranquilidad ❖ Preparar al equipo a recibir críticas constructivas y auto-observarse ❖ Fomentar la meditación y reflexión	Personal que: ❖ Conoce sus metas y valores ❖ Reconocen sus puntos fuertes y débiles ❖ Se muestra abierto al aprendizaje ❖ Puede expresar sus opiniones
AUTORREGULACIÓN: ❖ Autodominio ❖ Confiabilidad y Escrupulosidad ❖ Adaptabilidad e Innovación	-Enseñar técnicas de control de estrés: ❖ Relajación física y control de la respiración. ❖ Técnicas de creatividad y búsqueda de soluciones -Establecer premios e incentivos para quienes respetan los horarios y terminan a tiempo sus tareas	Personal: ❖ Positivo ❖ Concentrado en su trabajo ❖ Organizado y cuidadoso ❖ Responsable y cumplidor
MOTIVACIÓN: ❖ Afán de triunfo ❖ Compromiso ❖ Iniciativa y optimismo	-Fijar objetivos generales y específicos -Mejorar la comunicación entre superiores y colaboradores a través de charlas semanales donde se discutan diversos temas	Personal: ❖ Comprometido con la organización ❖ Orientado hacia los resultados ❖ Con ansias de mejorar y crecer Superiores: ❖ Movilizan al grupo ❖ Inspiran confianza ❖ Tolerantes a los errores y ayudan a aprender de ellos
EMPATÍA: ❖ Comprender a los demás ❖ Orientación hacia el servicio ❖ Ayudar a los demás a desarrollarse ❖ Aprovechar la diversidad ❖ Conciencia política	-Fomentar en los mandos superiores el acercamiento al personal y la retroalimentación -Capacitar al personal en el uso del sistema informático, en el manejo de utilitarios y en nuevas técnicas de trabajo -Elaborar un plan de trabajo con una correcta división de tareas y	Personal que: ❖ Sabe escuchar y comprender otros puntos de vista ❖ Brinda ayuda a sus compañeros ❖ Comprometidos con el trabajo en equipo ❖ Orientado a brindar un

	administración de los tiempos -Realizar charlas donde se evalúe la atención al público y se propongan mejoras	buen servicio a sus clientes Superiores: ❖ Atentos y receptores de ideas ❖ Reconocen y recompensan los logros y el progreso ❖ Asesoran y brindan ayuda y consejos
HABILIDADES SOCIALES: ❖ Influencia ❖ Comunicación ❖ Manejo de conflictos ❖ Liderazgo ❖ Catalización de cambios ❖ Establecer vínculos ❖ Colaboración, cooperación y habilidades de equipo	Las acciones anteriores contribuyen también al desarrollo de habilidades sociales, aparte las mismas se propone: -Solucionar problemas en conjunto, los superiores deben integrar a los colaboradores y aprovechar sus ideas. -Comunicar el malestar del personal en cuanto a las amenazas y al maltrato. -Contratar a un gerente con aptitudes de liderazgo y de IE para inspirar y guiar al grupo	❖ Comunicación abierta que establece normas y expectativas explícitas ❖ Confianza en el equipo ❖ Conciencia de la organización ❖ Afán de mejorar ❖ Empatía, cooperación y esfuerzo unificado ❖ Satisfacción de los cliente por la mejora en el servicio

4. IMPLEMENTACIÓN

La implementación del plan de acción conlleva una serie de etapas que deben ser desarrolladas cuidadosamente teniendo en cuenta todos los elementos necesarios para poder lograr los resultados deseados.

Luego de presentar la propuesta a los directivos de la empresa y que la misma fuera aceptada se procedió a llevar adelante este proceso de mejora.

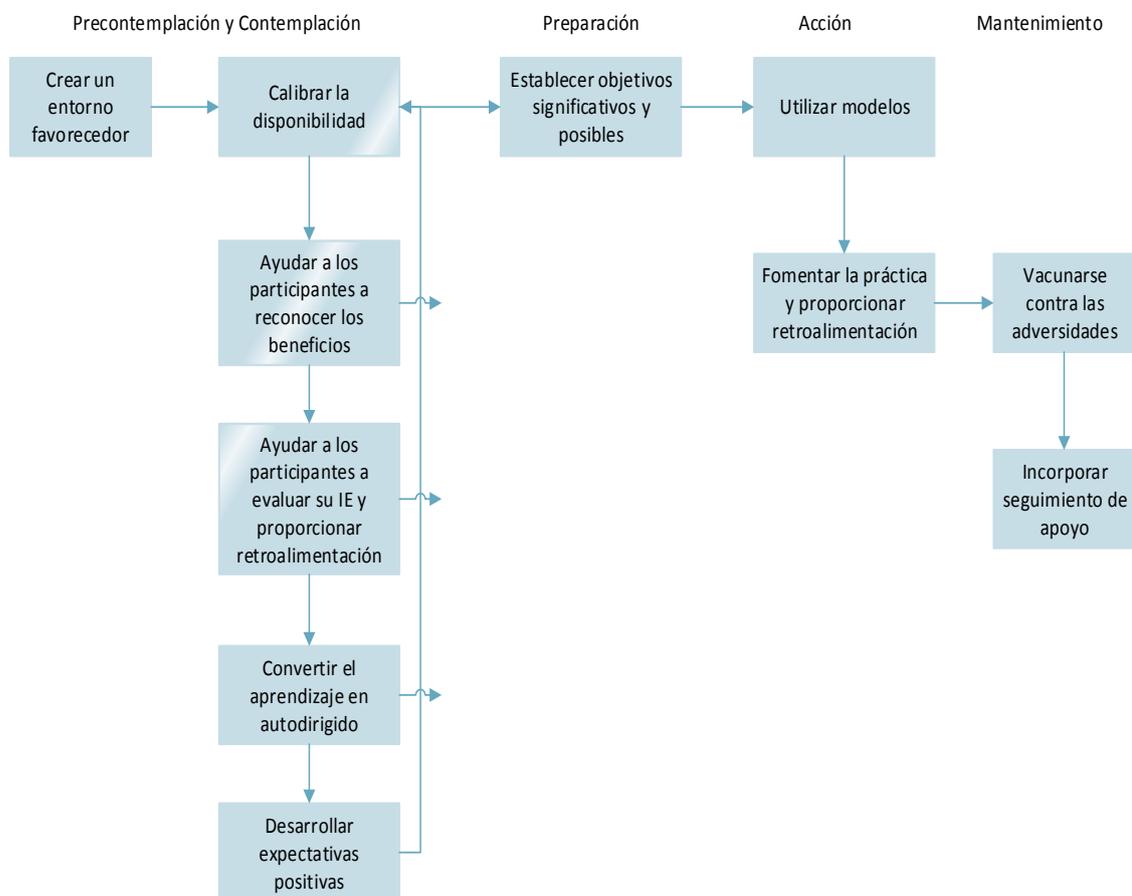
El primer paso consiste en determinar el nivel de compromiso de los integrantes de la organización, siendo oportuno mantener varias reuniones para que los involucrados asimilen sus roles, responsabilidades y competencias en el proceso de cambio.

Por otro lado se acordó con los integrantes de la empresa el tiempo que se dedicaría a este proceso, la empresa se comprometió a retribuir a los empleados las horas extras que dedicarían a esto. En un principio se realizaron dos reuniones semanales para comenzar y luego una semanal por un lapso de tres meses. Luego de este período se evaluarían los avances.

Una vez acordado esto se comenzaron a efectuar paso a paso las acciones propuestas en el punto anterior y se llevó a cabo una técnica de aprendizaje emocional y social que se describe a continuación.

4.1 Aplicación de técnicas de aprendizaje emocional y social

Para desarrollar y mejorar la competencia emocional y social de los integrantes de la organización en estudio se aplican los modelos presentados en Goleman (1998) y Goleman y Cherniss (2005).



4.1.1 Etapa de precontemplación y contemplación

- **Crear un entorno favorable**

Para llevar a cabo el proceso de aprendizaje es necesario un orientador que tenga las cualidades necesarias para la creación de un buen entorno. Luego de aplicar ciertas acciones que se

expusieron anteriormente para mejorar el ambiente laboral de la empresa se logró un entorno que apoya el aprendizaje emocional.

- **Calibrar la disponibilidad**

En la empresa la actitud hacia el cambio es positiva, está el deseo de cambiar y mejorar; el desafío es que esto se mantenga en el tiempo.

- **Ayudar a los participantes a reconocer el beneficio de la IE**

Se instruyó a los participantes sobre el término IE, los beneficios y la importancia de cambiar y mejorar. Mediante charlas educativas y proporcionando información se logró que la mayoría de los participantes se interesaran en llevar a cabo este aprendizaje.

- **Ayudar a los participantes a evaluar su IE y proporcionar retroalimentación**

Para evaluar la IE se aplicó el test de Wood & Toley (2007), mediante éste, entrevistas que al personal y observación se identificaron las aptitudes de IE individual y grupal que es necesario desarrollar.

Luego se proporcionó retroalimentación a los involucrados destacando que aptitudes positivas tienen desarrolladas y cuales es importante mejorar. Para lograr que este proceso funcionara se preparó un ambiente cálido y amigable que proporcione seguridad y confianza.

- **Convertir el aprendizaje en autodirigido**

Una vez informados los resultados de técnicas utilizadas se solicitó a los participantes que llevaran a cabo una auto-observación y establezcan sus objetivos de desarrollo. Para generar compromiso con el procesos de cambio es importante que las personas sientan que el cambio se debe a su propio esfuerzo.

- **Desarrollar expectativas positivas de cara al éxito**

Para lograr la convicción de los integrantes de la organización se informó sobre la ventaja que tendrá la capacitación para el trabajo y para el desarrollo personal.

4.1.2 Etapa de preparación

- **Ayudar a los participantes a establecer objetivos claros, significativos y posibles**

En la etapa anterior cada uno de los participantes estableció objetivos concretos y posibles. En esta etapa es importante que cada individuo haya identificado cuales son las aptitudes que tienen que desarrollar y elaborar un plan para lograr tales objetivos.

Por otro lado una vez que se identificaron las aptitudes grupales a mejorar se trabajó en equipo para elaborar un plan grupal de desarrollo.

Es importante dividir los objetivos en pasos pequeños para ir obteniendo desafíos más pequeños y frecuentes, de esta forma se conserva la motivación y el interés en el aprendizaje.

4.1.3 Etapa de acción

- **Utilizar modelos de las habilidades deseadas**

En la etapa de acción es importante que exista una persona guía que posea aptitudes emocionales. En primer lugar se alentó a los superiores a valorar y exhibir las aptitudes relevantes.

A cada participante se le proporcionó el modelo de cambio y aprendizaje autodirigido de Boyatzis (2005). El propósito de la aplicación de este modelo es que cada individuo expusiera una imagen de su yo real y de su yo ideal. Una vez que lograron definir esto cada uno elaboró un plan de cambio para implementar en el tiempo.

Se organizaron reuniones donde se presentaron diferentes situaciones problemáticas para que en equipo lograran encontrar una solución. Los objetivos que había que cumplir era lograr una comunicación sana donde todos expusieran sus ideas sin sentirse intimidados, participación de todos los integrantes, lograr llegar a la solución en un tiempo determinado y de una forma organizada. Esto sirvió para desarrollar habilidades de equipo, autoconfianza, colaboración y cooperación, comunicación, entre otras aptitudes de la IE.

- **Fomentar la práctica y proporcionar retroalimentación sobre desempeño**

En esta etapa es importante mantener la motivación y el esfuerzo. Por lo cual el proceso de aprendizaje debe mantenerse en el tiempo. Se propuso realizar reuniones semanales en las que se discutan los progresos y se realice retroalimentación.

4.1.4 Etapa de mantenimiento

- **Vacunar a los participantes contra las adversidades**

Es importante que el ambiente de la organización sustente el cambio; por lo cual se concientizó a los superiores de los beneficios del cambio y la responsabilidad de ellos en la conducción del grupo de trabajo para sobrellevar las recaídas y evitar el efecto "luna de miel".

En esta etapa se preparó a los participantes para responder ante los potenciales problemas que se pueden presentar, como no alcanzar los beneficios esperados o que los nuevos comportamientos no resulten satisfactorios para ciertas situaciones. Es conveniente anticipar de estos obstáculos para que las personas estén preparadas para buscar soluciones.

- **Incorporar seguimiento de apoyo**

Para que el proceso de aprendizaje sea exitoso es importante que el entorno organizativo anime y apoye los esfuerzos de los integrantes. Se propuso llevar a cabo un sistema de recompensas y castigos para animar a aplicar las nuevas habilidades.

4.2 Consideraciones previas

La efectividad y el éxito requiere del compromiso de todos los integrantes de la empresa, manteniendo la motivación y el esfuerzo para que este cambio sea duradero en el tiempo

Se realizaron reuniones con los superiores y con los empleados, donde se brindó la información necesaria para introducir el tema de IE y lograr el interés y la predisposición para llevar a cabo este proceso.

Se trabajó con el grupo para:

- Lograr una buena comunicación y reducir la hostilidad
- Fomentar el trabajo en equipo y ayudar a los participantes a comprender las necesidades y los intereses del otro
- Ayudar a las personas a exponer sus ideas y comunicarlas de forma adecuada.
- Lograr la receptividad a nuevas propuestas

4.3 Problemas que se presentaron

Durante el proceso de implementación surgieron algunos problemas que se detallan a continuación:

- Desinterés y falta de compromiso de algunos integrantes
- Desmotivación
- Disputas por diferencia de opiniones
- Falta de recursos
- Desacuerdos en la resolución de problemas

Para resolver estos conflictos se realizaron diferentes actividades con el grupo para lograr motivación, participación y compromiso; y a medida que se avanzó con las reuniones los problemas fueron disminuyendo.

5. EXPOSICIÓN DE RESULTADOS

Una vez concluidos los tres meses de investigación se observaron cambios favorables en la organización, los mismos son puntualizados a continuación teniendo en cuenta las problemáticas que se expresaron anteriormente.

❖ *Ambiente laboral:*

- Se definió la misión, visión y los objetivos generales y específicos.
- Se logró un mayor acercamiento de los jefes hacia los empleados
- La comunicación interna es más efectiva, se ha desarrollado un buen diálogo entre los superiores y empleados, lo que genera confianza y credibilidad. Esto se logró mejorando la comunicación descendente mediante la interacción a través de mails donde se envía información semanal; y para mejorar la comunicación ascendente se realizan reuniones con los subordinados, lo cual permite a los mandos superiores conocer los problemas del personal, facilita la integración y colaboración de los trabajadores.
- Se comenzó a trabajar en la separación y delimitación de actividades para lograr una correcta división de trabajo.
- Los integrantes de la empresa han comenzado a trabajar más integrados, compartiendo actividades e intercambiando información, esto ayuda a aumentar la calidad del trabajo y la productividad. La relación entre los compañeros mejoró, se observa mayor colaboración y confianza.
- El ambiente de trabajo es más motivador y positivo.

❖ **Competencias emocionales individuales y grupal:**

- **Autoconocimiento:** *"conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones"* (Goleman, 1998)
 - Las personas manifiestan sentirse más motivadas y con mayor entusiasmo. Han establecido valores y metas personales y se esfuerzan en trabajar por ellos.
 - Los colaboradores presentan mayor predisposición al desarrollo y aprendizaje, trabajan en mejorar sus puntos débiles y desarrollar los fuertes.
 - El personal se demuestra abierto a expresar sus opiniones y declaran más seguridad en sí mismos, esto ha llevado a una mejora en la toma de decisiones.
 - Los integrantes afirman estar más en contacto con sus emociones.
- **Autorregulación:** *"mejorar los propios estados internos, impulsos y recursos"*(Goleman, 1998)
 - Empleados más responsables y cumplidores, se respetan los horarios de trabajo.
 - La aplicación de las técnicas de control de estrés ayudó a las personas a mantener la calma cuando se trabaja bajo presión y ante situaciones tensas.
- **Motivación:** *"tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas"* (Goleman, 1998)
 - Al mejorar la comunicación y la relación entre jefe y subordinado, las personas trabajan con mayor entusiasmo y se está logrando forman un equipo de trabajo para cumplir objetivos. Más allá de que la retribución económica no deja de ser importante para los empleados no es el único factor que los motiva para desempeñar sus responsabilidades.
 - Las personas expresaron estar dispuestas a realizar un esfuerzo adicional para lograr la metas esto se debe al mejor clima laboral
 - Se ha logrado un espacio donde los empleados pueden comunicar sus inquietudes e ideas a sus superiores
 - Al definir la empresa claramente la misión, visión y objetivos existe mayor compromiso y esfuerzo para el logro de objetivos generales.
 - Se ha comenzado a trabajar en nuevos proyectos y en la implementación de nueva tecnología

- **Empatía:** " *captación de sentimientos, necesidades e intereses ajenos*" (Goleman, 1998)
 - Los superiores se han acercado más al personal y tienen en cuenta sus necesidades y sentimientos. Se elaboró un calendario con las fechas importantes como cumpleaños, aniversarios para felicitar a los empleados y entregarles un presente.
 - Los superiores expresan interés por los problemas que presentan sus empleados, esto se logró gracias a las reuniones que se realizaron para afianzar relaciones y mejorar la comunicación. También entre pares se ha demostrado lo mismo.
 - La empresa está trabajando en el desarrollo de un manual de funciones y procedimientos con las actividades que corresponden a cada puesto, para lograr una correcta división de trabajo y mejor distribución del tiempo.
 - La empresa capacitó a los empleados durante dos meses en el uso del sistema informático y están estudiando la posibilidad de brindar una capacitación a los técnicos para especializarlos.
- **Habilidades sociales:** " *habilidad para inducir en los otros las respuestas deseables*" (Goleman, 1998)
 - Los cambios que se han mencionado anteriormente también aportan al desarrollo de las habilidades sociales. Al regenerarse la comunicación y el ambiente se ha generado una actitud positiva de los empleados quienes se desempeñan mejor y son más productivos.
 - Cuando se presentan conflictos el personal trabaja en conjunto para buscar una solución acertada.
 - En cuanto a la carencia de un líder que guíe al grupo la empresa está evaluando la posibilidad de contratar a una persona que posea las aptitudes necesarias para inspirar y guiar al grupo con influencia, compromiso, motivación, iniciativa y optimismo entre otras cosas.
 - Entre los compañeros de trabajo se han creado lazos amistosos, realizan reuniones informales, partidos de fútbol. asados, etc.
 - El trabajo en equipo va mejorando día a día se ha observado mayor respeto, colaboración y compromiso en los integrantes de la empresa.

En la empresa se observaron cambios favorables luego de la implementación del plan de mejora. Lo importante es que estos avances se mantenga en el tiempo y no se vuelva a los viejos hábitos.

Por otro lado es importante destacar que todavía quedan muchos factores por mejorar y se debe seguir alentando a las personas a desarrollar sus aptitudes emocionales.

6. RECOMENDACIONES

Para lograr una mejora continua y seguir desarrollando las competencias emocionales en los integrantes de la empresa se ofrecen algunas recomendaciones:

- ❖ Implementar continuamente las acciones propuestas en el programa
- ❖ Hacer un seguimiento del desarrollo de aptitudes emocionales, incentivar a los integrantes de la empresa a implementar las nuevas habilidades aprendidas.
- ❖ Continuar con el programa de aprendizaje emocional y social.
- ❖ Realizar mediciones de clima organizacional en el futuro, de forma periódica con el fin de mantener un ambiente sano.
- ❖ Elaborar un programa de capacitación periódico para los empleados, en donde se los mantenga actualizados.
- ❖ Considerar la ejecución de programas alternativos como evaluación del desempeño, diagnóstico de necesidades de capacitación, aplicación de normas de calidad.
- ❖ Realizar periódicamente retroalimentación
- ❖ Si se contrata nuevo personal asegurarse de que posean aptitudes de inteligencia emocional
- ❖ Crear una cultura organizacional con una visión y misión claras, objetivos generales definidos y valores firmes; y comunicar esto a todos los niveles

Para lograr una mejora continua es importante el compromiso de todos los integrantes de la organización y sobretodo la colaboración de los dueños y mandos superiores. Es importante compartir con las personas información y dejar claro los propósitos de la organización. Los resultados mejoran cuando se hace a las personas partícipes del cambio. La medición y la mejora continua debe formar parte de la cultura de empresa.

7. CONCLUSIÓN DEL ESTUDIO DE CAMPO

La aplicación de un plan de estrategias basado en aptitudes de la IE en conjunto con la implementación de un modelo de aprendizaje emocional y social permitió observar mejoras en el

ambiente de la empresa, en la relación entre empleado y empleador, en la actitud frente al cambio, comunicación y trabajo en equipo, entre otras cosas.

Se les brindó a las personas información y herramientas para desarrollar aptitudes que los ayuden a mejorar su desempeño. La respuesta de la mayoría de los participantes fue positiva, se presentaron interesados y dispuestos a incursionar en este proceso. Es importante la autocrítica, la paciencia y la persistencia para poder autoevaluarse y analizar las fortalezas y debilidades que se tienen; y trabajar en ellas.

La investigación desarrollada y la implementación de las diferentes técnicas como test, entrevistas y observación, permitieron evaluar la situación inicial y final evidenciando los cambios favorables que se produjeron en la organización. Todavía quedan cosas por mejorar y cambiar, gracias al aporte que realizó esta investigación, la empresa está trabajando para lograr resolver los conflictos que existen y enfrentarse a los que pueden venir. Ahora es importante continuar fomentando estas aptitudes en todos los miembros de la organización y lograr una mejora continua.

El desarrollo de aptitudes emocionales no solo beneficia a las personas en su vida laboral sino también personal. El programa de aprendizaje emocional ayudó a los integrantes a confiar en sí mismos, a trabajar en equipo, al autodomínio emocional, a establecer objetivos y metas, a tener una actitud positiva hacia el cambio y a fomentar la creatividad y la innovación; lo que ayuda a obtener una ventaja competitiva.

Un punto valioso de esta investigación es que la inteligencia emocional se puede aprender. A nivel individual y grupal se pueden evaluar las aptitudes emocionales que se poseen, mejorarlas y desarrollar aquellas que están débiles.

Se evidencia que la inteligencia emocional tanto individual como grupal contribuye a la eficacia organizativa. Es tarea de la organización fomentar el desarrollo de estas competencias para lograr que su capital humano sea eficiente, efectivo y exitoso. Esto permitirá a la empresa ofrecer un servicio de alta calidad que cumpla con las expectativas de los clientes

CONCLUSIONES FINALES

"Una gestión de excelencia marca la diferencia. Cada vez más la excelencia en la gestión es la principal ventaja competitiva de las organizaciones.

Llevar adelante una gestión de excelencia es un objetivo al que deben aspirar tanto empresas como organizaciones sin fines de lucro porque es el camino más directo al logro exitoso de los resultados que cada organización se ha fijado como propósito." (Fundación Premio Nacional a la Calidad, 2013)

La calidad en la gestión de una empresa se determina por los niveles de satisfacción que logre en los sectores que tienen un interés común en el desempeño de la organización, es decir las partes interesadas o "stakeholders", estos son: los clientes, los accionistas, el personal, los proveedores y la comunidad, integrados de una manera dinámica y creativa. En la medida en que una empresa logre la máxima satisfacción de cada uno de ellos de manera permanente, obtendrá una ventaja competitiva y habrá alcanzado la excelencia (Fundación Premio Nacional a la Calidad, 2013).

En la actualidad existe una situación de constante cambio e innovación donde las expectativas de los consumidores son cada vez más exigentes, por lo cual las empresas necesitan mejorar tanto la gestión de sus actividades, como sus resultados. Para lograr una ventaja competitiva, seguir en el mercado y lograr diferenciarse de los demás es necesario alcanzar la excelencia y llegar al estado de mayor calidad posible. Esto se puede lograr mediante la aplicación de diversos procedimientos y técnicas profesionales, aumentando de esta manera la satisfacción de los clientes y mejorando la gestión de los recursos y de los procesos.

Todas estas transiciones aumentan el valor de la inteligencia emocional. El incremento de las presiones competitivas otorgan valor a las personas que poseen aptitudes de la IE como automotivación, iniciativa, afán por el triunfo, optimismo, compromiso, innovación, adaptabilidad y creatividad.

Al cambiar las estructuras de las organizaciones y pasar de las antiguas formas orgánicas jerárquicas a estructuras en redes, aumenta la importancia del trabajo en equipo, la habilidad para establecer vínculos, de influir y de colaborar.

La inteligencia emocional influye en el éxito empresarial en diversas áreas como contratación, desarrollo de talentos, trabajo en equipo, compromiso, estado de ánimo y salud del empleado, innovación, productividad, eficacia, rentabilidad, y calidad de servicios.

Los diferentes autores consultados coinciden en que es posible aplicar con éxito la Inteligencia Emocional en la gestión empresarial. Para poder lograr esto es necesario el compromiso de directivos y empleados; y el deseo de crecer y desarrollarse. Adquirir estas aptitudes no sólo sirve para lograr una buena gestión sino que también pueden aportar satisfacción en el trabajo.

Es importante que se comience a educar en este tema desde el colegio y universidades a los futuros profesionales y reforzar el nivel colectivo de inteligencia emocional en la comunidad. En el plano individual es posible identificar, evaluar y aumentar los elementos de IE. En el plano grupal, el propósito es volver más inteligente a los grupos afinando la dinámica interpersonal. En el plano empresarial, revisar la jerarquía de valores para dar prioridad a la IE, en los términos concretos de contratación, capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño y ascensos (Goleman, 1998).

Mediante el desarrollo de aptitudes emocionales, los individuos toman conciencia de sus propias emociones, comprenden los sentimientos de los demás, toleran presiones y frustraciones en el trabajo, desarrollan una actitud positiva hacia el cambio, se vuelven creativos e innovadores, trabajan en equipo en busca de metas conjuntas para lograr crecer y desarrollarse tanto individualmente como empresa.

A lo largo de este trabajo se han expuesto diferentes conceptos y aportes de diversos autores. Los diferentes modelos de inteligencia emocional enlazan en cuatro conceptos: Autoconciencia, autorregulación, conciencia social y gestión de las relaciones. Estos conceptos se desglosan en diversas aptitudes de IE que se pueden aprender y desarrollar en forma individual y grupal. Estas aptitudes aportan grandes beneficios tanto a la vida personal como laboral.

La *autoconciencia* es la comprensión de los sentimientos, preferencias, recursos e intuiciones; poseer esta aptitud conduce a las personas a tener mayor seguridad, confianza en uno mismo y a indagar sobre sus fortalezas y debilidades para saber qué cambiar o mejorar y qué mantener o acrecentar. Esta aptitud le permite a las personas saber qué es lo que quieren hacer, en qué se destacan y qué pueden ofrecer a los demás; este conocimiento motiva a las personas a desempeñarse mejor y trabajar con responsabilidad. Es transcendental para las empresas estar integradas por personas que gocen de autoconocimiento ya que realizan su trabajo con esmero y dedicación y contribuyen a los objetivos organizacionales. En la organización bajo estudio la mayoría de los participantes, en principio manifestaron estar conscientes de sus sentimientos, pero luego de exponerse al proceso de aprendizaje algunos notaron que en realidad esto no era así y que necesitaban desarrollar esta competencia para ser más productivos y sentirse más a gusto.

La *autorregulación* permite a las personas mantener bajo control las emociones perturbadoras y los impulsos en situaciones tensas, pueden trabajar bajo presión sin perder la concentración y manejan el estrés con habilidad, pueden recobrase fácilmente de situaciones deprimentes y perturbadoras, lo destacable es que no se mantienen ajenos a las situaciones conflictivas sino que tienen la capacidad de superarlas y seguir adelante. Esta competencia de mantener la calma es indispensables en trabajos donde se está expuesto personas agresivas e intolerantes, la capacidad de darle un giro a una situación tensa es muy valiosa en una organización. Por otro lado esta aptitud lleva a las personas a ser responsables y dedicadas. En la empresa analizada los empleados están en permanente contacto con personas que poseen problemas de salud, por lo cual muchas veces se presentan nerviosas, impaciente y preocupadas. Los integrantes manifestaron que ahora tratan de controlar estas situaciones tensas y se ponen en el lugar del paciente y no a la defensiva. Aunque es una tarea difícil y muchas veces les cuesta controlar sus impulsos, pero practican día a día para lograr mantenerse bajo control.

La *motivación* es indispensables para que las personas se sientan a gusto con su trabajo, el incentivo salarial no es suficiente para lograr un buen desempeño. Las personas necesitan sentir orgullo de cumplir con los objetivos y sentirse apreciadas por la empresa. Los directivos y gerentes deben estar presentes para sus empleados, deben escucharlos y ayudarlos a desarrollarse. Es fundamental que exista una definición y comunicación clara de la visión, misión y objetivos. Las personas motivadas buscan maneras de mejorar su desempeño, trabajan en conjunto con otros para cumplir con la misión del grupo, se fijan objetivos desafiantes y poseen iniciativa y optimismo. En el caso particular bajo estudio pudo observarse la mejora que se produjo luego de la intervención. En la encuesta realizada al personal, la mayoría respondió que su principal motivación eran los incentivos salariales. Luego de tomar conocimiento de las aptitudes emocionales, comprendieron que lo que realmente los mueve, no es sólo el incentivo salarial, sino la relación con sus superiores y compañeros, entendieron que estaban desmotivados y que necesitaban mejorar.

Aparte de las aptitudes individuales, se pueden mencionar las aptitudes sociales que están referidas al manejo de las relaciones, dentro de ellas se puede nombrar la empatía y las habilidades sociales.

La *empatía* es una habilidad que permite a las personas comprender a sus pares, es decir que perciben los sentimientos y tienen en cuenta las necesidades y preocupaciones ajenas. Al desarrollar capacidades empáticas se pueden detectar los sentimientos de frustración, disgusto o disconformidad de los integrantes de una empresa, y poder así, trabajar para solucionar esta situación y mejorar el clima organizacional. Las personas que están dotadas de esta aptitud reconocen y recompensan el trabajo bien hecho; ofrecen crítica constructiva y ayudan a los demás a mejorar; fomentan el desarrollo, incentivan y alientan las habilidades del otro. Dentro de las organizaciones es muy valioso

poseer personal con estas características ya que ayuda a crear un clima laboral positivo, aumentar la lealtad y la satisfacción con el trabajo. Además la empatía es clave para entender las necesidades de los clientes y de esta forma conseguir ofrecer productos y servicios que satisfagan las expectativas de los mismos, logrando fidelidad y confianza. Un aspecto valioso a mencionar de esta investigación es que al concientizar a los directivos de la empresa, la importancia de estar presentes para sus empleados logró un cambio en el clima laboral. Los empleados manifestaron necesidad de apoyo, seguimiento, capacitación y desarrollo. Ahora los superiores han tomado conocimiento de ello y han emprendido actividades en ese sentido.

Las *habilidades sociales* ayudan a manejar con destreza las emociones de otras personas. Entre las aptitudes que se engloban en este concepto, podemos destacar el arte de la influencia y persuasión, lo que es indispensables en los líderes que conducen al grupo de trabajo, ellos son capaces de llevar efectivamente a todos hacia la meta buscada. Otra competencia imprescindible que deben poseer las empresas es la capacidad de manejar conflictos, poder percibir los problemas y buscar soluciones acertadas; como también la capacidad de negociar y lograr acuerdos beneficiosos. En la organización se detectó una falta de liderazgo y la necesidad de una persona que guía al grupo en el cumplimiento de las metas. Esta situación podría solucionarse contratando a un profesional que posea aptitudes emocionales y la empresa está evaluando esta posibilidad.

Por otro lado es importante mencionar que para que una organización logre un clima laboral armonioso y positivo, debe existir buena relación entre los integrantes. Las empresas deben fomentar espacios donde los empleados puedan interactuar y distraerse con sus compañeros, de esta forma se crean lazos que permiten aumentar la colaboración y cooperación mejorando el trabajo en equipo y aumentando el rendimiento. Luego de la observación de campo pudo comprobarse una mejora en el clima laboral de la organización, la comunicación entre los distintos integrantes se hizo más fluida y el trato entre compañeros es más cordial.

Este trabajo de investigación comenzó con una situación inicial de una empresa con un clima laboral negativo y difícil de sobrellevar para las personas, donde las relaciones no eran buenas entre los distintos integrantes y el trabajo en equipo era prácticamente inexistente, primaba el individualismo. Luego de realizar la intervención, transmitir conocimientos y generar ámbitos de reflexión, se condujo a una situación actual donde las relaciones entre el personal han comenzado a mejorar, el clima es más positivo y amigable y se ha comenzado a trabajar en equipo. Más allá de que queda mucho por hacer y hay obstáculos por superar se puede verificar que el aporte que se realizó a esta organización fue satisfactorio y que la implementación de la IE en todas las áreas de la organización ayuda a forjar un camino hacia el éxito en la gestión.

Para finalizar podemos concluir citando a Goleman (1998) quien dice que la inteligencia emocional no es una varita mágica; no garantiza una mayor participación en el mercado ni un rendimiento más saludable. La ecología de toda corporación es extraordinariamente fluida y compleja. Ninguna intervención, ningún cambio por sí sólo, puede arreglar todos los problemas. Pero si se ignora el ingrediente humano, nada de lo demás funcionará tan bien como debería.

BIBLIOGRAFIA

REFERENCIAS

- BARON, R. (1997). *Development of the BarOn EQ-I: A measure of emotional and social intelligence*. Chicago: 105th Annual Convention of the American Psychological Association in Chicago.
- BENNIS, W. (2000). *Managing the Dream. Reflexiones sobre cambio y liderazgo* (Vol. 3). Buenos Aires: Book Summary de Revista Gestión N°3.
- BISQUERRA, R. (2000). *Educación Emocional y Bienestar*. Barcelona: Praxis.
- BONO, E. D. (2003). *Seis sombreros para pensar (Six Thinking Hats: An Essential Approach to Business Management, 1985)*. Granica.
- CANAS, R. L. (1 de abril de 2013). *Grandes Pymes*. Disponible en: [http://jcvalda.wordpress.com/2013/04/01/la-inteligencia-emocional-en-los-equipos-de-trabajo/...](http://jcvalda.wordpress.com/2013/04/01/la-inteligencia-emocional-en-los-equipos-de-trabajo/) [Abril, 2014]
- COFFMAN, C., & GONZÁLEZ MOLINA, G. (2002). *Follow this path. How the world's greatest organizations drive growth by unleashing human potential*. Book Summary 6 de la Revista Gestión.
- CRUZ HERNÁNDEZ, M. (1976). *Lecciones de Psicología* (pág. 558). Madrid: Biblioteca de la Revista de Occidente.
- CUESTA FERNÁNDEZ, F., & GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1998). *La empresa virtual, la estructura cosmos. Soluciones e instrumentos de transformación de la empresa*. Madrid: Mc Graw Hill.
- DAFT, R. (2007). *La experiencia del liderazgo* (Tercera de edición ed.). Madrid: PARANINFO S.A.

- DAMASIO, A. (2000). *Sentir lo que sucede: cuerpo y emoción en la fábrica de la conciencia*. Santiago de Chile: Andres Bello.
- DÍEZ, E. J. (5 de Mayo de 2010). *Creamos en el futuro*. Disponible en: [http://blogs.creamoselfuturo.com/industria-y-servicios/2010/05/26/formacion-de-competencias-emocionales-el-efecto-%E2%80%9Cluna-de-miel%E2%80%9D/...](http://blogs.creamoselfuturo.com/industria-y-servicios/2010/05/26/formacion-de-competencias-emocionales-el-efecto-%E2%80%9Cluna-de-miel%E2%80%9D/) [Octubre, 2013]
- ELOÚSA, M. R., & GARCÍA, E. (1993). *Estrategias para enseñar y aprender a pensar*. Madrid: Narcea.
- FAJARDO, Ó. (6 de Noviembre de 2011). *Friendly Business: nuevas ideas para nuevos tiempos*. Disponible en sitio Web de Friendly Business: [http://fbusiness.wordpress.com/2011/11/06/la-importancia-de-dar-buen-feedback-a-los-equipos/...](http://fbusiness.wordpress.com/2011/11/06/la-importancia-de-dar-buen-feedback-a-los-equipos/) [Octubre, 2013]
- FLORINDEZ MORI, N. (2005). *Didáctica general*. Lima, Perú: EUDED-UNFV.
- FUNDACIÓN PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD. (2013). *MODELO PARA UNA GESTIÓN DE EXCELENCIA: EMPRESAS. 2010*, 80. CABA, Buenos Aires, Argentina.
- GARDNER, H. (1987). *Estructuras de la mente: La teoría de las múltiples inteligencias*. (S. F. Éverest, Trad.) México: Fondo de Cultura Económica.
- GARDNER, H. (2001). *La inteligencia reformulada : las inteligencias múltiples en el siglo XXI*. Barcelona: Paidós.
- GASKINS, I., & ELLIOT, T. (1999). *Cómo enseñar estrategias cognitivas en la escuela*. Buenos Aires: PAIDÓS.
- GOLEMAN, D. (1991). *Inteligencia emocional en la empresa*. New York: The Harris Education Reserch Council.
- GOLEMAN, D. (1995). *La inteligencia emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual* (E. Mateo, Trad., pág. 397). Buenos Aires: Javier Vergara Editor- Grupo Z.
- GOLEMAN, D. (1998). *La inteligencia emocional en la empresa* (E. Zilli, Trad.). Buenos Aires: Zeta Bolsillo.
- GOLEMAN, D., BOYATZIS, R., & MC KEE, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence* (Vol. 6). Book Sumary Revista Gestión.

- GOLEMAN, D., BOYATZIS, R., & MC KEE, A. (2004). *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*. (G. R. Mora, Trad.) Plaza Janés.
- GOLEMAN, D., CHERNISS, C., BOYATZIS, R., CAPLAN, R., URCH DRUSKAT, V., FERNÁNDEZ ARÁOZ, C., Y OTROS. (2005). *Inteligencia emocional en el trabajo: Cómo seleccionar, medir y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones* (Primera edición ed.). (M. Portillo, Trad.) Barcelona: Kairos.
- GREGERSEN, H. B., MORRISON, A., & BLACK, J. S. (1999). *Navegantes sin fronteras. Así como los antiguos exploradores surcaron mares desconocidos, los ejecutivos de hoy timonean empresas en el inexplorado mercado global* (Vol. 1). Buenos Aires: Revista Gestión, Sección File.
- HERCE, S. A. (21 de Febrero de 2011). *healthmanaging.com*. Disponible en [http://www.healthmanaging.com/blog/los-tres-cerebros-reptiliano-limbico-y-neocortex/...](http://www.healthmanaging.com/blog/los-tres-cerebros-reptiliano-limbico-y-neocortex/) [Noviembre, 2013]
- INTELIGENCIA EMOCIONAL.ORG. (s.f.). Disponible en: <http://www.inteligencia-emocional.org/articulos/elcerebroemocional.htm...> [Agosto, 2013]
- KOFMAN, F. (2003). En *Metamanagement, la nueva conciencia de los negocios, Tomo 3, Filosofía* (pág. 392). Buenos Aires: Granica.
- KORMAN, A. (1978). *Psicología de la industria y de las organizaciones*. Madrid: Marova.
- LANDOLFI, H. (2010). *La esencia del liderazgo. Claves para el ejercicio genuino y auténtico del liderazgo*. Buenos Aires: Dunken.
- LEVENSON, R. (1994). Human Emotion. En *The nature of emotions: Fundamental questions* (págs. 123-126). P. Ekman & R.J. Davidson.
- MACMILLAN, M. (Septiembre de 2008). *thepsychologist.org.uk*. Disponible en: http://www.thepsychologist.org.uk/archive/archive_home.cfm/volumeID_21-editionID_164-ArticleID_1399-getfile_getPDF/thepsychologist%5C0908look.pdf... [Agosto, 2013]
- MALO, A. (2007). *Philosophica: Enciclopedia filosófica on line*. (F. –M. Fernández Labastida, Ed.) Disponible en *Philosophica: Enciclopedia filosófica on line*: <http://www.philosophica.info/voces/emociones/Emociones.html...> [Octubre, 2013]
- MARTIN, D., & BOECK, K. (2002). *EQ: Qué es Inteligencia Emocional*. (A. Tortajada, Trad.) Buenos Aires: Edaf.

- MAYER, J., & SOLOVEY, P. (1997). *What is emotional intelligence?* En P. S. Sluyter (Ed.). New York: Basic Books.
- MCLEAN, P. (1990). *The triune brain in evolution : role in paleocerebral functions*. New York: Plenum Press.
- MENECIER, E. (s.f.). *Inteligencia Emocional*. Disponible en: [inteligenciaemocional.org: http://www.inteligencia-emocional.org/ie_en_la_educacion/comoinfluyenmisemociones.htm...](http://www.inteligencia-emocional.org/ie_en_la_educacion/comoinfluyenmisemociones.htm...) [Septiembre, 2013]
- MEZA BORJA, A., & LAZARTE TORRIANI, C. (2007). *Manual de Estrategias para el Aprendizaje*. Lima: Universidad Ricardo Palma.
- MUÑOZ, A. (s.f.). *About.com*. Disponible en: <http://motivacion.about.com...> [Diciembre, 2013]
- NEUENSCHWANDER, A. P. (2006). *La interacción entre el relato del mundo televisivo y de la vida real en el proceso de construcción emocional infantil*. Disponible en: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4195/apn1de1.pdf;jsessionid=DAE738A78A659D8444E1D2400D32160D.tdx2?sequence=1...> [Noviembre, 2013]
- OLGUÍN, J. R. (s.f.). *grupoelron.org*. Disponible en <http://www.grupoelron.org/autoconocimientoysalud/inteligenciaemocional.htm...> [Abril, 2014]
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (2001). *Inteligencia*. En Diccionario de lengua española (Vigésima segunda edición ed.).
- RICHARDS, J. M., & GROSS, J. J. (1999). *Composure at any cost? The cognitive consequences of emotion suppression*. *Personality and Social Psychology Bulletin*,.
- SALOVEY, P., ROTHMAN, A. J., DETWEILER, J. B., & STEWARD, W. T. (2000). *Emotional states and physical health*. *American Psychologist*,.
- SENGE, P. (1999). *The dance of change*. *Revista Gestión* , Book sumary 3, 41-57.
- SOUZA BARCELAR, L. (Diciembre de 2011). *Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Disponible en <http://www.eumed.net/rev/cccss/16/lb.html...> [Marzo, 2014]
- STEMBERG, R. (1997). *Inteligencia exitosa*. Barcelona: Paidós.

- URCH DRUSKAT, V., & WOLF, S. (2005). *La inteligencia emocional en el trabajo: como seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*. En D. Goleman, C. Cherniss, R. Boyatzis, R. Caplan, V. Urch Druskat, C. Fernández Aráoz, y otros, *La inteligencia emocional en el trabajo* (M. Portillo, Trad., Primera Edición ed., pág. 431). Barcelona: Kairós.
- VERGEL, L. (2011). *Leidavergel.com.ve Consultoría y adiestramiento*. Disponible en [Leidavergel.com.ve](http://www.leidavergel.com.ve) Consultoría y adiestramiento: http://www.leidavergel.com.ve/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=62:importancia-de-la-inteligencia-emocional&catid=1:latest-news&Itemid=55... [Marzo, 2013]
- VIAUD, G. (1959). *La Inteligencia*. En V. Gastón. Buenos Aires: Paidós.
- WEINSTEIN, C., & MAYER, R. (1986). *The teaching of learning strategies*. (M. P. Company, Ed.) New York.
- WEISINGER, D. H. (s.f.). *Inteligenciaemocional.org*. Disponible en :<http://www.inteligencia-emocional.org/trabajoyempresa/porunaorganizacionemocionalmente.htm...> [Abril, 2014]
- WIKIPEDIA. (s.f.). *Wikipedia*. Disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/Hemisferio_cerebral [Julio, 2013]
- WONG, Y. J., PITUCH, K. A., & ROCHLEN, A. B. (2006). *Men's restrictive emotionality: An investigation of associations with other emotion-related constructs anxiety and underlying dimensions*. *Psychology of Men & Masculinity*,.

PÁGINAS WEB CONSULTADAS

[artlessstacey/artlessstacey](http://artlessstacey.com). (2008)

http://es.wikipedia.org/wiki/Inteligencia_emocional

<http://www.grupoelron.org/autoconocimientoysalud/inteligenciaemocional.htm>

<http://www.inteligencia-emocional.org/articulos/>

<http://www.inteligenciaemocionalysocial.com/>

ANEXOS

ANEXO A : GUÍA PARA LA APLICACIÓN DE LA TÉCNICA GRUPO FOCAL

TEMA: ANÁLISIS DEL AMBIENTE LABORAL, TRABAJO EN EQUIPO E INTELIGENCIA EMOCIONAL

Objetivos:

- Determinar la situación crítica que influye en el desarrollo del personal de la empresa
- Determinar las competencias emocionales de los participantes

Participantes: Integrantes de la organización

N° de participantes: 8

Lugar: instalaciones de la empresa

Moderador: Romina Allia

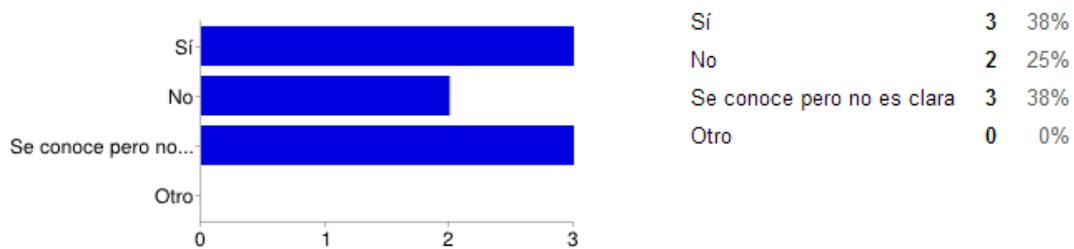
Preguntas:

- ¿ Cómo se siente en su lugar de trabajo, considera que existe un ambiente positivo?
- ¿ Cuáles son los principales conflictos que se presentan en la organización?
- ¿ Realiza sus tareas individualmente o en equipo?
- ¿ Conoce el término Inteligencia Emocional?

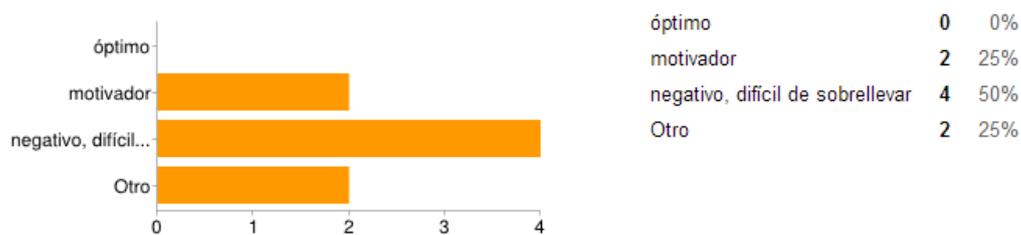
ANEXO B: RESULTADOS DE LA TABULACIÓN DE LA ENCUESTA, TEST DE AMBIENTE LABORAL Y TEST DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

TABULACIÓN DE LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

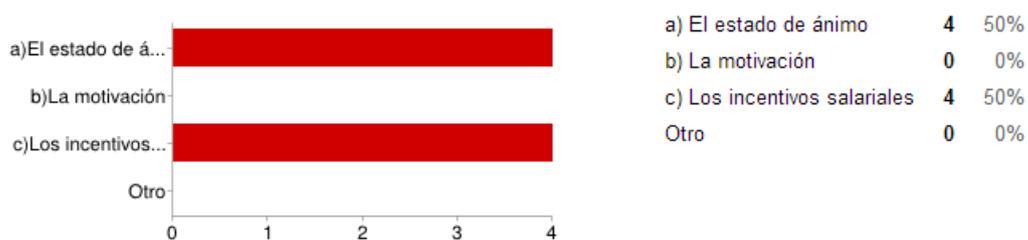
1. ¿Conoce claramente la visión y misión de su empresa?



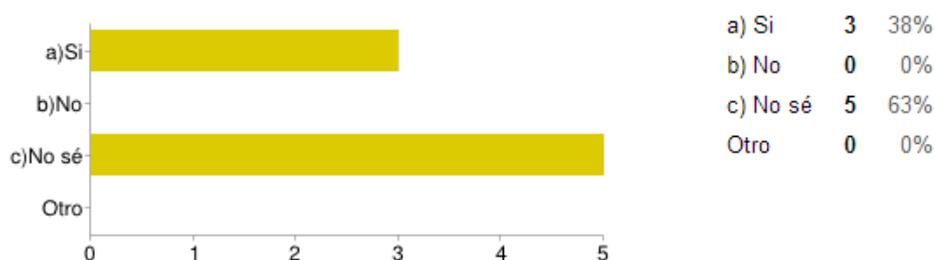
2. ¿Cuál es su percepción en cuanto al ambiente de trabajo?



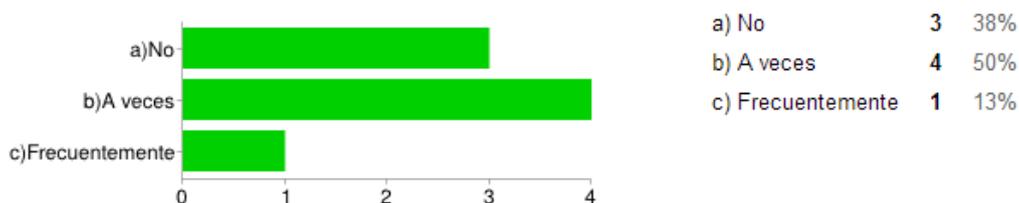
3. ¿Qué es lo que más influye en su buen desempeño laboral?



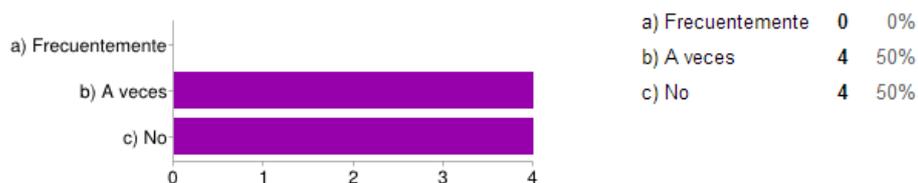
4. ¿ Tiene en claro lo que se espera de usted en el trabajo



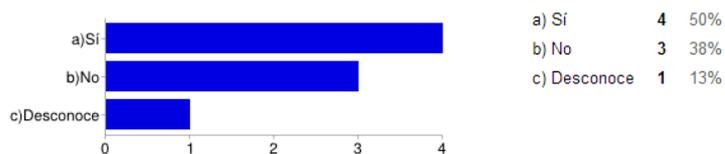
5. ¿Recibe reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho?



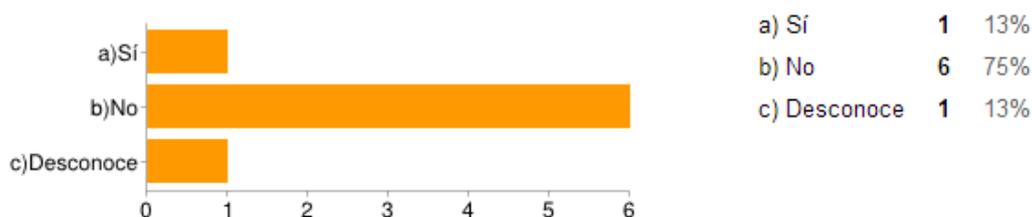
6. ¿Considera que se tienen en cuenta sus sentimientos, necesidades y preocupaciones?



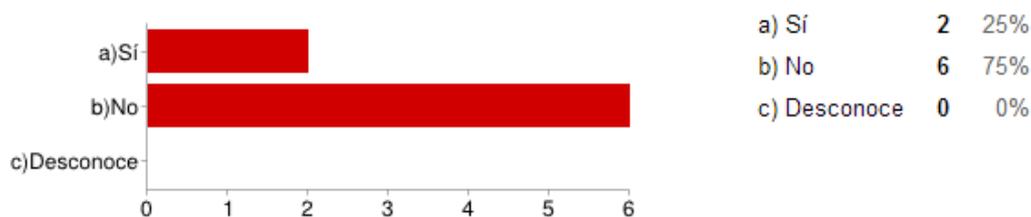
7. ¿Considera que existe empatía en su ámbito laboral? Teniendo en cuenta que la empatía es ponerse en lugar del otro



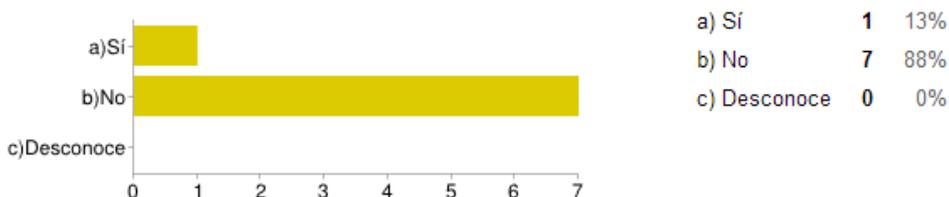
8. ¿Considera que existe trabajo en equipo para el cumplimiento de las metas?



9. ¿Considera que existe una correcta división de tareas?



Considera que se lo estimula en su trabajo para su desarrollo personal y profesional



TABULACIÓN DEL TEST DE ANÁLISIS DEL AMBIENTE LABORAL

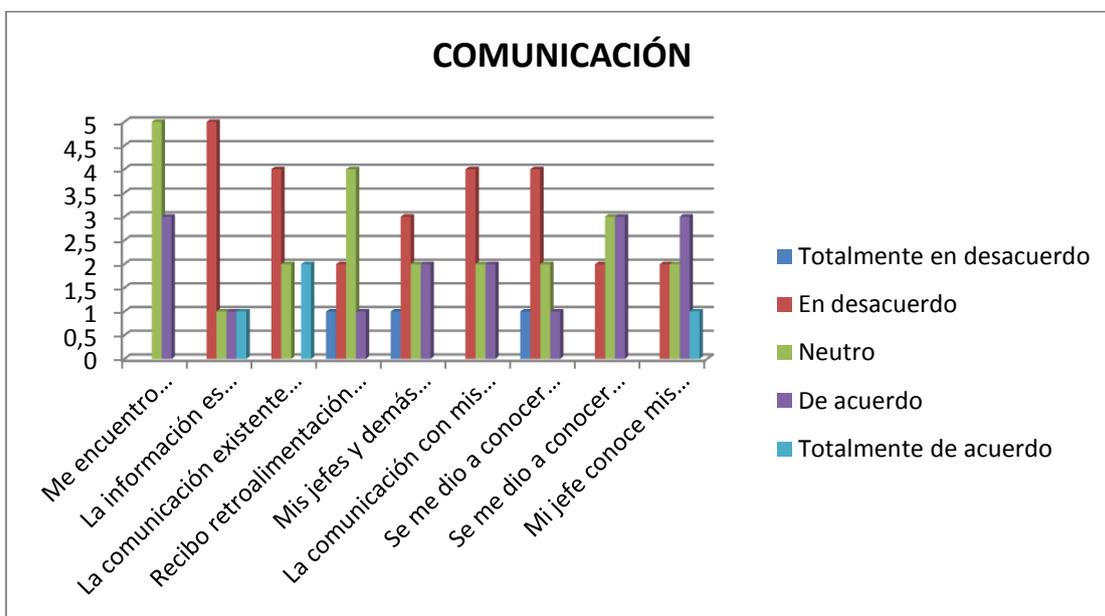
FACTORES ANALIZADOS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
COMUNICACIÓN	1	2	3	4	5
Me encuentro comunicado sobre los objetivos, cambios, logros y/o actividades de la empresa			5	3	
La información es comunicada de varias formas hasta asegurar que fue correctamente transmitida		5	1	1	1
La comunicación existente con mi jefe inmediato es efectiva		4	2		2
Recibo retroalimentación clara por parte de mis jefes acerca del trabajo realizado	1	2	4	1	
Mis jefes y demás superiores escuchan mis ideas y comentarios	1	3	2	2	
La comunicación con mis compañeros de trabajo es buena		4	2	2	
Se me dio a conocer apropiadamente las responsabilidades y actividades a desarrollar en mi puesto	1	4	2	1	
Se me dio a conocer apropiadamente mis derechos como trabajador		2	3	3	
Mi jefe conoce mis problemas de trabajo		2	2	3	1
NECESIDADES Y MOTIVACIÓN	1	2	3	4	5
Tengo seguridad de conservar mi trabajo				6	2
El puesto que ocupo contribuye a obtener una autoestima elevada		3	3	2	
Mi trabajo me permite conocer y fomentar amistad con mis compañeros			2	4	2
Mi puesto de trabajo contribuye a mi autorrealización	2	2	3	1	
Me siento motivado por la empresa	1	4	2	1	

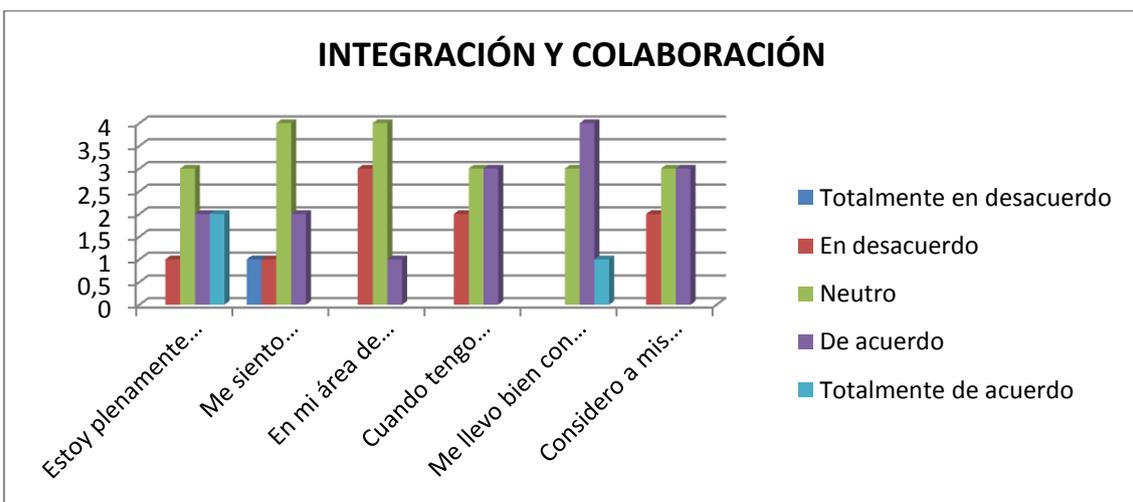
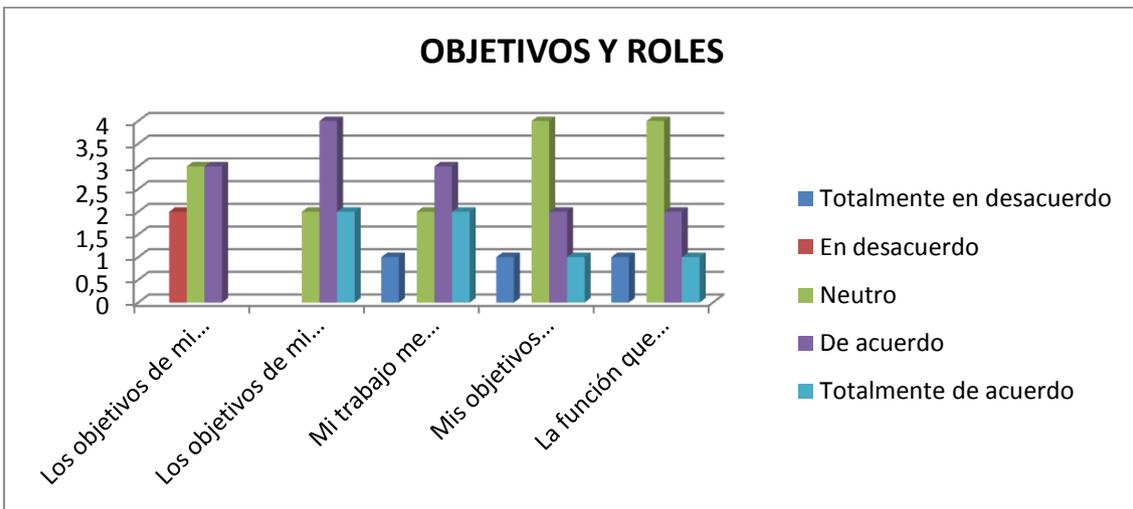
La motivación que poseo me lleva a fijar nuevas metas	1	2	2	3	
OBJETIVOS Y ROLES	1	2	3	4	5
Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos		2	3	3	
Los objetivos de mi puesto son razonablemente alcanzables			2	4	2
Mi trabajo me permite alcanzar mis objetivos personales	1		2	3	2
Mis objetivos personales contribuyen a los objetivos de la empresa	1		4	2	1
La función que cumplo contribuye al logro de los objetivos de la empresa	1		4	2	1
INTEGRACIÓN Y COLABORACIÓN	1	2	3	4	5
Estoy plenamente integrado en mi trabajo		1	3	2	2
Me siento orgulloso de pertenecer a esta empresa	1	1	4	2	
En mi área de trabajo se maneja adecuadamente los problemas que se presentan		3	4	1	
Cuando tengo problemas con mi trabajo puedo contar con mis compañeros		2	3	3	
Me llevo bien con mis compañeros de trabajo			3	4	1
Considero a mis compañeros de trabajo como amigos		2	3	3	
LIDERAZGO (calificar a sus jefe)	1	2	3	4	5
Mi jefes se interesan por escuchar lo que tengo que decir	3		1	3	1
Puedo hablar libremente con mi jefe cuando estoy en desacuerdo con él o ella	3	1	2	2	
Mis jefes me tratan con amabilidad		2	4	2	
Mis jefes están al tanto de las tareas que realizo	1	1	4	2	
Cuando cometo algún error, mi jefe lo detecta oportunamente e informa de manera adecuada	1	2	3	2	
Cuando logro un buen resultado en mi trabajo mis jefes reconocen mi aportación	1	4	2	1	
Frecuentemente reviso con mi jefe mi trabajo en busca de nuevas ideas que incrementen mi efectividad	2	2	3	1	
Considero que mis jefes son justos con sus decisiones		3	4	1	
El estilo de dirección de mi jefe me influye positivamente		4	3	1	

Considero que mis jefes fomentan las relaciones humanas con el personal	2	3	2	1	
Mis jefes están comprometidos con sus trabajos y con nosotros	2	3	1	2	
Mis jefes son unas de las mejores personas con las que se pueda trabajar	2	3	3		
INNOVACIÓN Y CAMBIO	1	2	3	4	5
Tengo oportunidades para hacer cosas distintas e innovadoras en mi trabajo	2		3	2	1
Mi trabajo me permite desarrollar nuevas habilidades	2	2	2	1	1
Existen cambios repentinos en mi trabajo		3	3	1	1
Me adapto rápidamente a los cambios			2	2	4
Cuando se realizan cambios en la empresa estos son manejados adecuadamente		1	3	4	
Considero que los cambios impactan positivamente a la empresa y a su personal		1	4	2	1
CONDICIONES DE TRABAJO	1	2	3	4	5
La iluminación de mi área de trabajo es suficiente y adecuada		1		2	5
Poseo suficiente espacio para trabajar		1		2	5
La comodidad de mi área de trabajo es óptima				4	4
La temperatura de mi lugar de trabajo es adecuada				3	5
El nivel de humedad es idóneo	1		1	4	2
Existe un flujo de aire adecuado en mi lugar de trabajo			1	4	3
El nivel de ruido me permite concentrarme en mi trabajo	1			4	3
La limpieza y el aseo en general son buenos				1	7
Existe la seguridad debida para evitar accidentes y riesgos de trabajo				4	4
La velocidad de mi equipo de cómputo es la adecuada		2	2	1	3
Considero que mi equipo de cómputo funciona excelentemente		5		3	
ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO	1	2	3	4	5
Siempre se planifican las necesidades de personal necesario para realizar las actividades en mi área			6	1	1
El personal se selecciona bien			5	2	1
Al ingresar, se proporciona la capacitación pertinente para conocer las responsabilidades y políticas de la		1	4	2	1

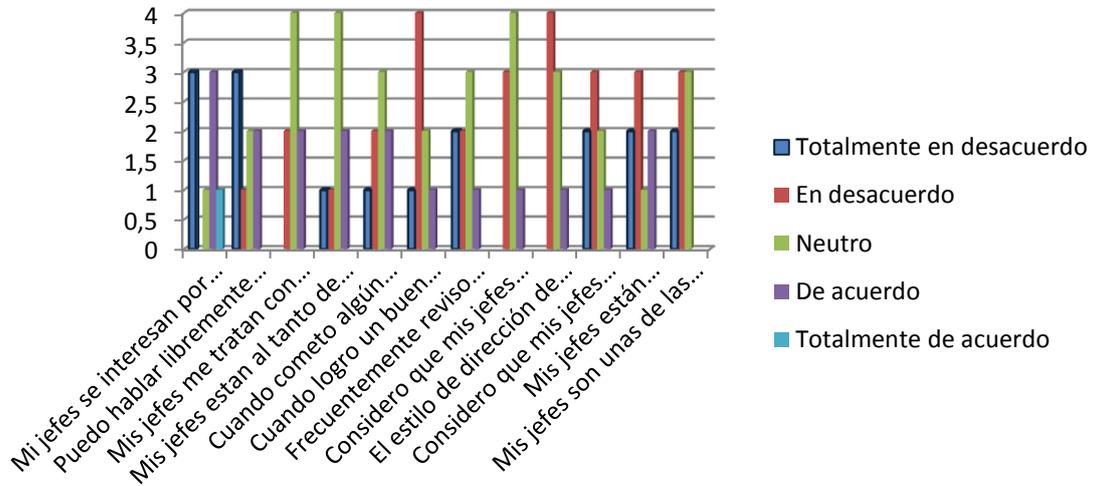
empresa					
Tengo oportunidades de incrementar mi desarrollo de habilidades, aptitudes y actualización de conocimientos		2	1	4	1
PRODUCTIVIDAD, CALIDAD Y RESULTADOS	1	2	3	4	5
Considero que la forma en que se organiza e trabajo en mi área contribuye con la productividad de la misma	1	3	3	1	
En mi área de trabajo se orienta hacia la obtención de resultados	1	3	4		
El que da mejores resultados es el que triunfa		2	4	2	
La calidad en el trabajo es la más alta prioridad en mi área		3	3	2	
Conozco las necesidades de las personas que solicitan nuestro servicio			1	5	2
Las personas que trabajan conmigo poseen conocimiento y habilidades para satisfacer las necesidades de las personas que requieren nuestros servicios				3	5
Considero que estoy orientado/a a participar activamente en la detección de errores en pro de un mejor servicio		4	3	1	
SATISFACCIÓN LABORAL	1	2	3	4	5
Estar en mi puesto genera un sentimiento de autosatisfacción		2	3	2	1
Me siento orgulloso/a del trabajo que desempeño			3	3	2
Me siento valorado/a y respetado/a en mi trabajo		3	4	1	
Siento que mi trabajo está suficientemente reconocido		3	4	1	
Son satisfactorios el sueldo y las prestaciones	3	2		3	
Considero que existe igualdad entre hombres y mujeres	2	2	2	2	
Es satisfactoria la relación con mis jefes	3	2	2	1	
AUTOEVALUACIÓN	1	2	3	4	5
Presto toda mi atención cuando alguien habla				2	6
Cuando no me queda claro lo que se me informa, siempre pregunto las veces que sea necesario hasta comprender lo que se me comunica				3	5
Frecuentemente animo a los demás cuando tienen problemas personales o			2	4	2

de trabajo					
Trato de ver las cosas con optimismo			3	3	2
Desempeño mis actividades en tiempo y forma adecuados				4	4
Respeto a mis jefes aunque no esté de acuerdo con ellos				3	5
Soy respetuoso de la normativa de la empresa				3	5
Considero que siempre trato colaborar en las actividades de mi área de trabajo				5	3
Soy de las personas que contribuyen y actúan para hacer las cosas mejor			3	2	3
Generalmente pongo en práctica mi iniciativa en el trabajo		3	4	1	
Siempre trato de aportar nuevas ideas en mi trabajo		1	4	2	1
Soy una persona abierta al cambio			1	3	4
Siempre doy un trato amable hacia las personas que solicitan nuestros servicios			1	5	2

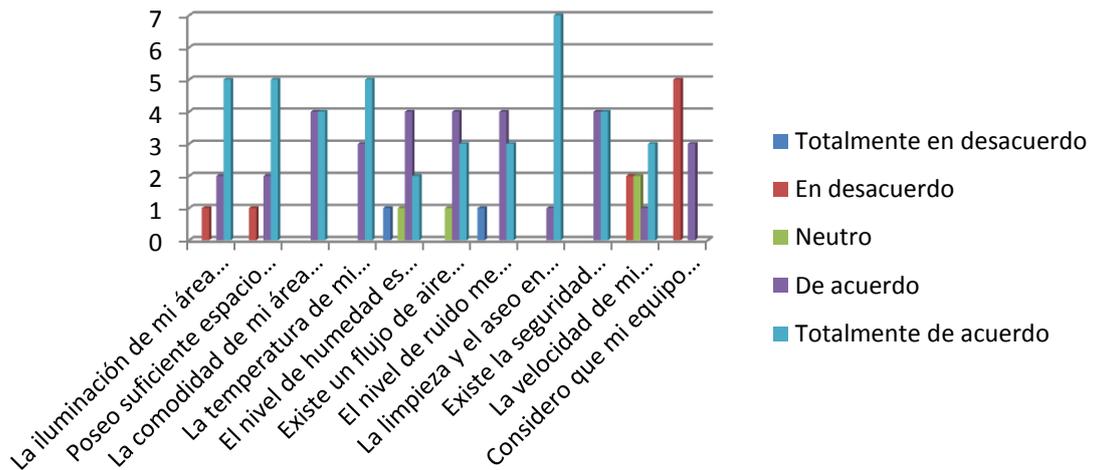




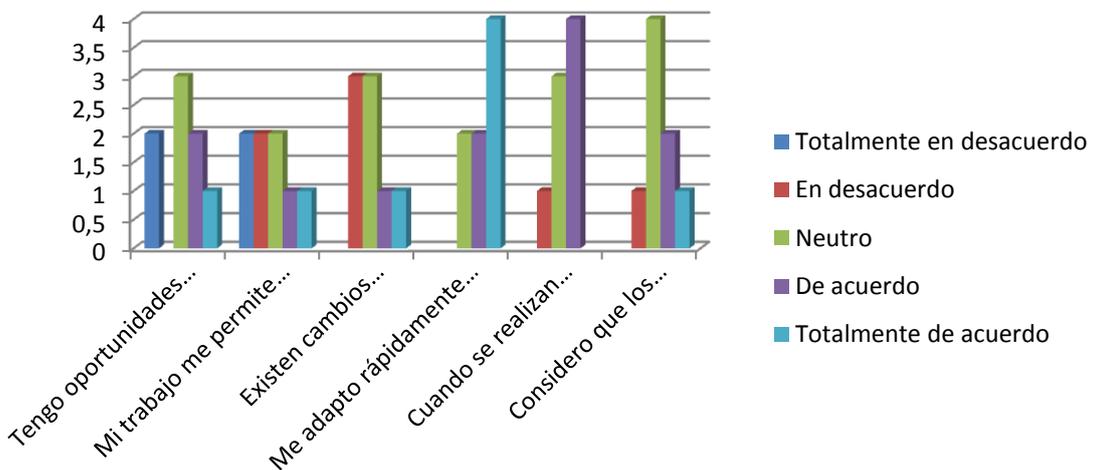
LIDERAZGO



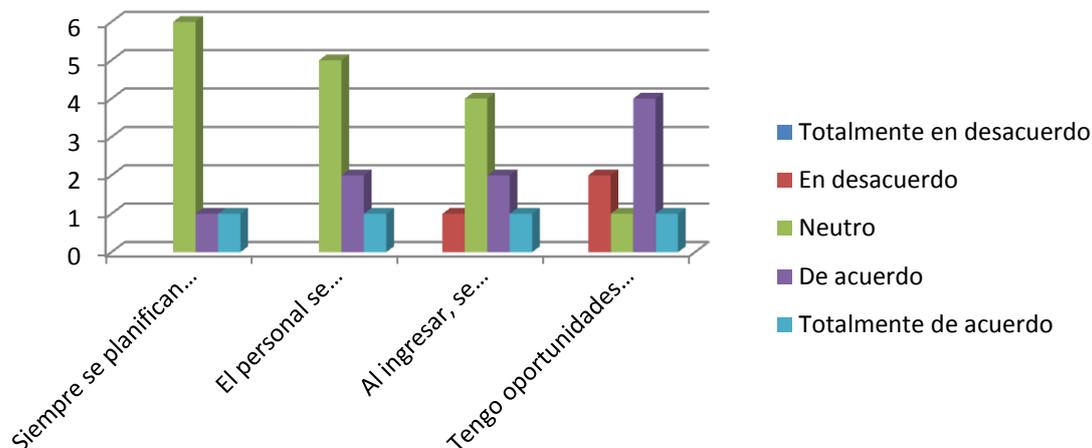
CONDICIONES DE TRABAJO



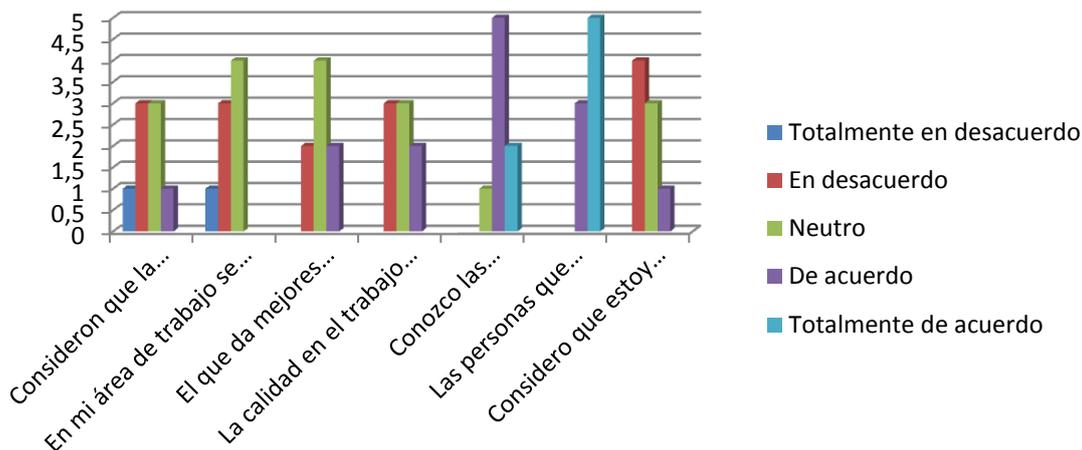
INNOVACIÓN Y CAMBIO



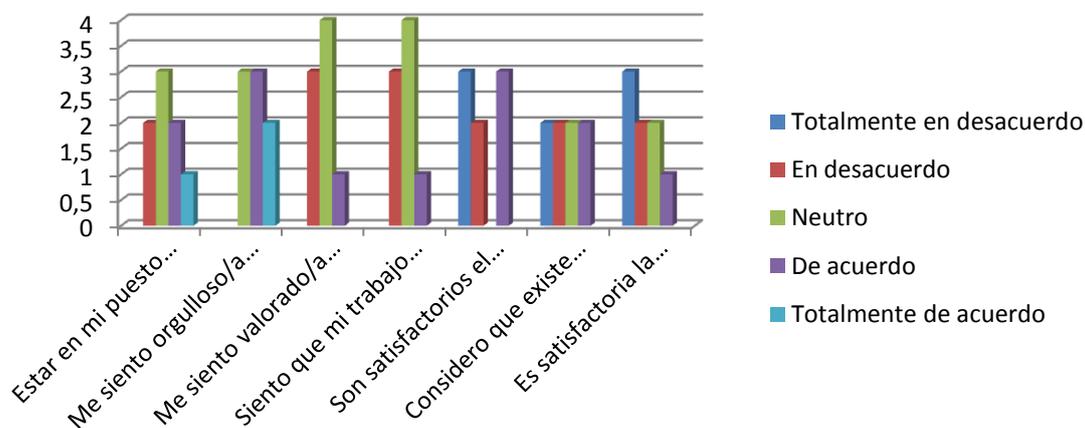
ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

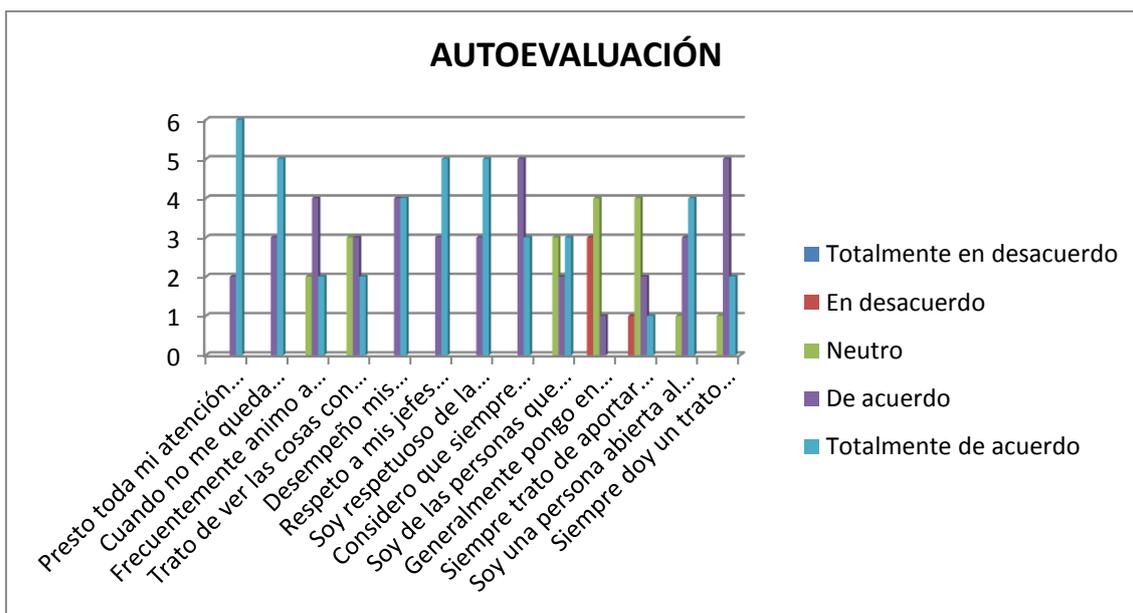


PRODUCTIVIDAD, CALIDAD Y RESULTADOS



SATISFACCIÓN LABORAL



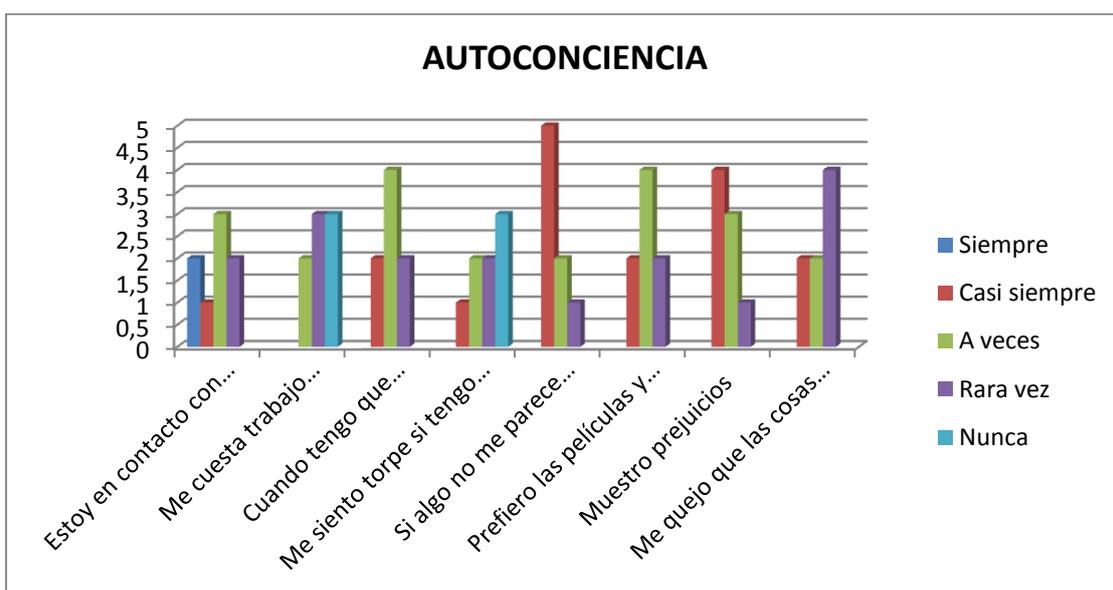
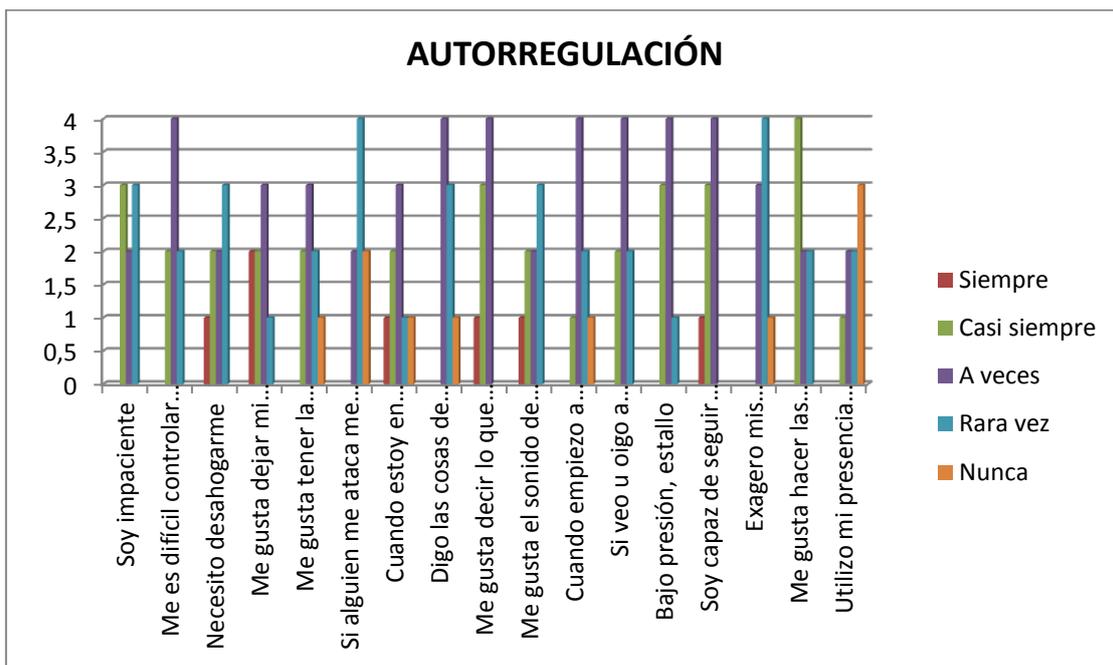


TABULACIÓN DEL TEST DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

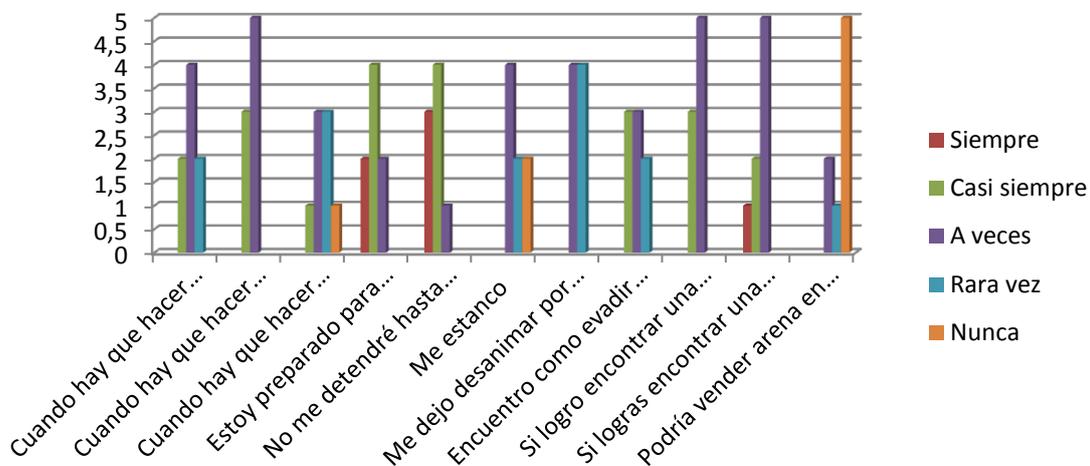
AUTORREGULACIÓN	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
Soy impaciente		3	2	3	
Me es difícil controlar mi enojo		2	4	2	
Necesito desahogarme	1	2	2	3	
Me gusta dejar mi posición en claro	2	2	3	1	
Me gusta tener la última palabra		2	3	2	1
Si alguien me ataca me retiro en silencio			2	4	2
Cuando estoy en grupo me dan muchísimas ganas de hablar pero no puedo	1	2	3	1	1
Digo las cosas de manera abrupta e impulsiva			4	3	1
Me gusta decir lo que pienso	1	3	4		
Me gusta el sonido de mi propia voz	1	2	2	3	
Cuando empiezo a sentirme irritado y molesto, cuento mentalmente hasta 10		1	4	2	1
Si veo u oigo a personas que pelean me siento agitado		2	4	2	
Bajo presión, estallo		3	4	1	
Soy capaz de seguir adelante en presencia de contrariedades	1	3	4		
Exagero mis reacciones ante asuntos triviales			3	4	1
Me gusta hacer las cosas a mi modo		4	2	2	
Utilizo mi presencia para intimidar		1	2	2	3

AUTOCONCIENCIA	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
Estoy en contacto con mis emociones	2	1	3	2	
Me cuesta trabajo aceptarme tal como soy			2	3	3
Cuando tengo que describir mis sentimientos, me confundo		2	4	2	
Me siento torpe si tengo que besar a personas que no pertenecen a mi familia		1	2	2	3
Si algo no me parece correcto entonces no lo hago		5	2	1	
Prefiero las películas y los libros basados en hechos reales a los de ficción		2	4	2	
Muestro prejuicios		4	3	1	
Me quejo que las cosas son difíciles		2	2	4	
MOTIVACIÓN	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
Cuando hay que hacer algo desagradable, lo hago de inmediato y me olvido de ello		2	4	2	
Cuando hay que hacer algo desagradable, espero hasta que no me quede otra opción que hacerlo		3	5		
Cuando hay que hacer algo desagradable, encuentro a alguien que lo haga por mi		1	3	3	1
Estoy preparado para hacer un esfuerzo adicional	2	4	2		
No me detendré hasta que el trabajo quede bien hecho	3	4	1		
Me estanco			4	2	2
Me dejo desanimar por las cosas			4	4	
Encuentro como evadir los obstáculos		3	3	2	
Si logro encontrar una salida fácil, la tomo		3	5		
Si logras encontrar una salida fácil, deberías tomarla	1	2	5		
Podría vender arena en el Sahara			2	1	5
EMPATÍA	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
Me importa lo que le ocurre a otras personas	1	2	3	2	
La gente no tiene que decirme lo que siente, yo puedo percibirlo		2	4	2	
Tengo espíritu de equipo	2	4	2		
Trabajo duro para otras personas		2	3	3	
Cuando la gente se encuentra en apuros, pueden recurrir a usted	1	4	3		
Puede captar lo que ocurre	2	4	2		
Le gusta ayudar a gente más joven	3	4	1		
Usted es una persona egocéntrica		1	5	2	
HABILIDADES SOCIALES	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
Me tenso cuando conozco a personas nuevas			3	4	1

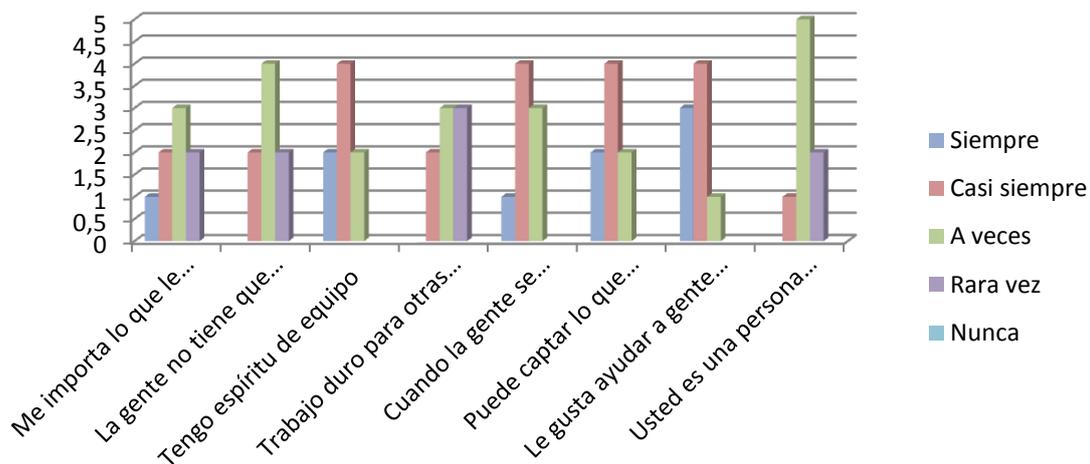
Puedo hablar con cualquier persona	3	3	2		
Soy capaz de lidiar con llamadas telefónicas difíciles		4	3	1	
Cuando surge un problema y nadie parece saber qué hacer, yo soy capaz de hacerme cargo de la situación	1	1	5	1	
Dejo una impresión positiva en mis primeros encuentros	1	3	3	1	
Soy una persona divertida	1	3	4		
Hago sentir a gusto a quien me rodea	3	3	2		



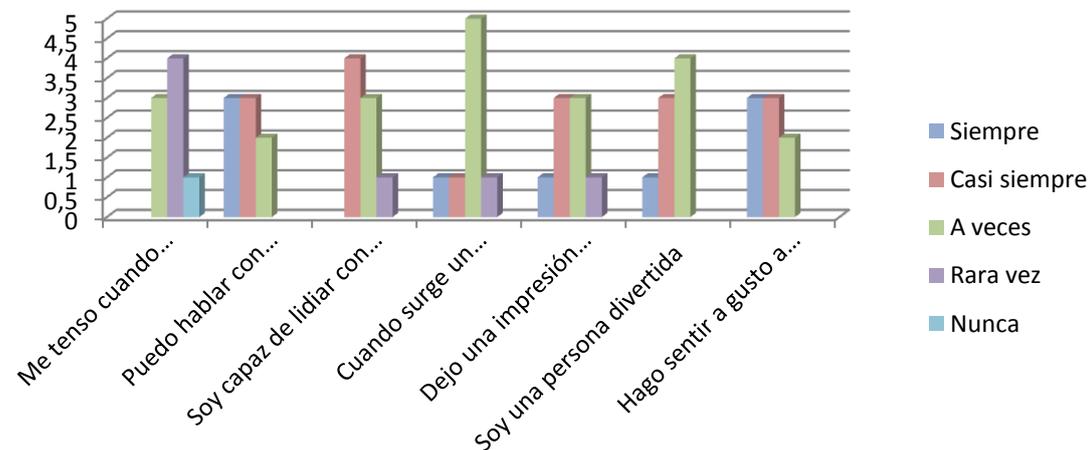
MOTIVACIÓN



EMPATÍA



HABILIDADES SOCIALES



Declaración Jurada Resolución 212/99-CD

“El Autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta derecho de terceros”.

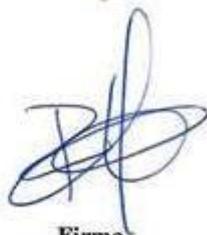
Mendoza, 29 de Agosto de 2014

Romina Beatriz Allia

25.132

Apellido y Nombre

N° Registro



Firma