



FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

ESCUELA DE PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL

“Diseño, Aplicación y Validación del Proceso de Capacitación para el Desarrollo de Competencias de Inteligencia Emocional en el Liderazgo de Jefes Departamentales y Jefes de Almacén de Imp. Com. El Hierro Cía. Ltda., 2006”

Trabajo de graduación previo a la obtención del Título en Psicología

Laboral y Organizacional

Autor:

Claudio Adrián García Pinos

Directora:

Psic. Mónica Rodas

Cuenca – Ecuador

2007

Dedicatoria:

A mi Poder Superior, porque sin su consentimiento no se mueve una partícula de polvo, y en esta ocasión me ha permitido conocer, explorar y aprender de esta nueva etapa de mi vida.

A mis padres y hermano, por ese gratificante apoyo incondicional que continuamente me brindan, con el afán de hacer satisfactoria la travesía por los caminos de la vida y poder cumplir satisfactoriamente cada una de mis metas.

A Adriana; mi amor, por el cariño apasionado que me ha brindado en todo momento, porque al cumplir mis metas, sueños y anhelos también se cumplen los sueños de ella.

Agradecimientos:

Este agradecimiento va para todas las personas e instituciones que han apoyado y colaborado de manera activa e incesante en la elaboración de esta monografía.

Mis eternos agradecimientos al directorio de Imp. Com. El Hierro Cía. Ltda. por permitirme plasmar los conocimientos adquiridos mediante la aplicación práctica en dicha organización.

Un agradecimiento especial a mi directora de monografía Mónica Rodas, por esa conducta de comprensión y paciencia ante los inconvenientes que afloraron durante la elaboración de esta monografía.

Índice de contenidos:

Dedicatoria:.....	ii
Agradecimientos:.....	iii
Índice de Contenidos:.....	iv
Índice de Anexos:.....	v
Índice de Ilustraciones:.....	vi
Resumen:.....	vii
Abstract:.....	viii

INTRODUCCIÓN:.....	1
--------------------	---

CAPITULO I: Marco Teórico

1. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	3
1.1 Inteligencia, antecedentes y conceptos.....	4
1.2 Tipos de Inteligencia.....	4
1.3 Las Emociones y su Importancia.....	5
1.4 Competencias Emocionales aplicadas al liderazgo y Organizaciones.....	7
1.4.1 Conocimiento Emocional.....	7
1.4.1.1 Honestidad Emocional.....	8
1.4.1.2 Energía Emocional.....	9
1.4.1.3 Retroinformación Emocional.....	11
1.4.1.4 Intuición Práctica.....	12
1.4.2 Aptitud Emocional.....	13
1.4.2.1 Presencia Auténtica.....	13
1.4.2.2 Radio de Confianza.....	14
1.4.2.3 Descontento Constructivo.....	14
1.4.2.4 Elasticidad y Renovación.....	15
1.4.3 Profundidad Emocional.....	16
1.4.3.1 Potencial Único y Propósito.....	16
1.4.3.2 Compromiso.....	17
1.4.3.3 Integridad Aplicada.....	17
1.4.3.4 Influencia sin Autoridad.....	18
1.4.4 Alquimia Emocional.....	20
1.4.4.1 Flujo Intuitivo.....	20
1.4.4.2 Desplazamiento Reflexivo en el Tiempo.....	21

1.4.4.3	Percepción de la Autoridad.....	21
1.4.4.4	Creando el Futuro.....	22

CAPITULO II: Aplicación Práctica

2.	Capacitación a los jefes departamentales y jefes de almacén de Imp. Com. El Hierro Cía. Ltda., en el tema: "Inteligencia Emocional aplicada al liderazgo"	23
2.1	Descripción de la organización.....	23
2.2	Aplicación de entrevistas para determinar la realidad de Imp. Com. El Hierro.....	24
2.3	Resultados de entrevistas realizadas con Jefes Departamentales y Jefes de Almacén de Imp. Com. El Hierro.....	26
2.4	Diseño de agenda de la capacitación a aplicarse.....	27
2.5	Validación del proceso de capacitación.....	33

CAPITULO III: Conclusiones y Recomendaciones

3.1	Conclusiones.....	34
3.2	Recomendaciones.....	35
	Bibliografía.....	36

ÍNDICE DE ANEXOS:

ANEXO I:

Certificación de asistencia de los miembros a la capacitación

ANEXO II:

Material elaborado para la capacitación

ANEXO III:

Validación post Capacitación por representantes de la organización

ANEXO IV:

Manual de inteligencia emocional

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES:

ILUSTRACIONES I:

Fotografías de la Capacitación

Resumen:

El presente trabajo monográfico tiene como objetivo fundamental facilitar varias herramientas útiles para aprender y desarrollar las conductas, actitudes y destrezas de un verdadero liderazgo mediante algunos instrumentos que plantea la Inteligencia Emocional. Para proporcionar estas herramientas fue necesario realizar una capacitación de aproximadamente ocho horas de duración dirigida a los Jefes Departamentales y Jefes de Almacén de Imp. Com. El Hierro Cía. Ltda. La retroalimentación continua, el aprendizaje interactivo y la representación de roles son algunos de los métodos utilizados para obtener un mejor resultado en este trabajo.

ABSTRACT

The present monograph has as its objective to supply various effective tools to learn and develop behaviors, attitudes and skills of a truthful leadership through some instruments that are brought up by the Emotional Intelligence.

In order to provide these tools, it was necessary to apply a training program of approximately 8 hours guided to the Heads of the Departments and Store Managers of the Import Company *El Hierro* Ltd. The continuous feedback, the interactive learning and the roles dramatizations are just some of the methods used to obtain a better outcome of this work.

Guadalupe



INTRODUCCIÓN:

En la actualidad no basta con un alto coeficiente intelectual para triunfar en cualquier aspecto de la vida; se requiere un control emocional adecuado, que nos permita tener una interacción armónica en nuestro ambiente familiar, profesional y laboral.

Las tensiones de la vida diaria, la competencia en el ámbito personal y organizacional, la presión del tiempo, la exigencia de un constante desarrollo profesional, etc., son situaciones que tienden a alterar el estado emocional de la mayoría de las personas, llevándolas al borde de sus propios límites físicos y psíquicos. El resultado de todo esto se puede convertir en una inestabilidad emocional.

Cuando las personas están emocionalmente perturbadas, no pueden recordar bien, ni atender o aprender con eficacia, ni tomar decisiones con claridad; lo cual afecta directamente en el desempeño dentro de la organización.

En este sentido, las facultades de la inteligencia emocional son complementarias con las cognitivas; los líderes y trabajadores excelentes poseen las dos. Cuanto más complejas son las labores, más importante es la inteligencia emocional, aunque sólo sea porque la deficiencia en estas facultades puede entorpecer un desempeño apropiado y con liderazgo.

Es por eso que la presente monografía busca fortalecer dentro del primer capítulo el marco teórico; en el cual se describen algunos conceptos y aplicaciones fundamentales en relación a la inteligencia emocional. Además se describen una serie de instrumentos de la inteligencia emocional aplicados al liderazgo y a las organizaciones.

En el segundo capítulo encontraremos la aplicación práctica del tema, desde la situación anterior y posterior a la capacitación, así como también los contenidos de la capacitación dirigida a los Jefes Departamentales y Jefes de Almacén de Imp. Com.

El Hierro Cía. Ltda., con los cuales se aspira facilitar las herramientas para desarrollar competencias de Inteligencia Emocional para líderes.

Dentro del tercer capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones que el autor propone a la empresa a la cual se destinó la capacitación.

Adicionalmente el autor pone a consideración un manual o guía para el desarrollo de competencias de Inteligencia Emocional para líderes. Dentro de esta guía enfocaremos de manera sintetizada las herramientas y principios básicos y elementales para el desarrollo adecuado y oportuno de estas competencias.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1. La inteligencia emocional

Una persona actúa con inteligencia emocional, cuando es capaz de establecer contacto con sus sentimientos. El comprenderlos y canalizarlos adecuadamente, influyen en su conducta, mejorando consecuentemente su calidad de vida. A su vez, también logra entender las emociones de los demás, sabe ponerse en su lugar y responde en la forma adecuada a sus estados de ánimo, motivaciones y deseos.

Uno de los autores que despertó la atención mundial con sus investigaciones sobre inteligencia emocional es Daniel Goleman; el cual menciona en uno de sus aportes: que la inteligencia emocional se refiere a aptitudes complementarias, pero distintas, de la inteligencia académica, y ha sido evidente en algunos casos que personas con una inteligencia académica alta terminan trabajando bajo las órdenes de personas con un bajo CI (Cociente Intelectual), pero con Inteligencia Emocional alta.

De esta manera conceptualiza el término Inteligencia Emocional como “la capacidad de conocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarlos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones”. (Goleman, 1998, p. 385).

Aunque el cociente intelectual actúa sobre la toma de decisiones, existen varias investigaciones que han demostrado que la inteligencia emocional es el canal adecuado y el más eficiente para canalizar la toma de decisiones de manera exitosa.

1.1 Inteligencia, antecedentes y conceptos:

La inteligencia humana ha sido objeto de estudio permanente, siendo analizada en su totalidad como en sus áreas específicas. Existen varios conceptos básicos de inteligencia, en la que sus lineamientos fundamentales se basan en el razonamiento, el juicio, las ideas; etc; lo que marca la diferencia entre el ser humano y los demás seres vivos.

La inteligencia es el instrumento que nos permite comprender e interactuar en el mundo que nos rodea. Es la forma en que procesamos, razonamos y relacionamos. Si bien hoy hablamos de inteligencias múltiples, tenemos cierta predilección por la inteligencia lógico-matemática, posiblemente la más estudiada y medida a través de un indicador: el cociente intelectual.

El principal resultado de la inteligencia es la capacidad de entender y comprender, además de la facilidad de adaptación ante cualquier situación que se presente.

Dentro de los principales conceptos de inteligencia cabe resaltar el siguiente: "Inteligencia es la capacidad cerebral por la cual conseguimos penetrar en la comprensión de las cosas eligiendo el mejor camino" (Antunes, 1995, 9).

En cambio, Wechsler considera a la inteligencia como "el conjunto total de los recursos de un individuo para adaptarse al medio".

En resumen, la mayoría de autores coinciden de alguna manera en que la inteligencia está relacionada con la capacidad de aprender, comprender y resolver problemas; e incluso se defiende una relación directa con la felicidad de las personas.

1.2 Tipos de inteligencia:

Varios autores se han ocupado de estudiar los diversos tipos de inteligencia, dichos estudios se han apoyado sobre destrezas en el razonamiento, pensamiento o ideas, y de juicio.

En el libro: *"Inteligencia múltiples: cómo estimularlas y desarrollarlas"*(1995), se destaca que la inteligencia no es única, global sino múltiple. H. Gardner propone la presencia de las siguientes inteligencias básicas en el ser humano:

- 🌈 **Inteligencia lingüística:** relacionado con el uso del lenguaje y comprensión de palabras.
- 🌈 **Inteligencia lógico-matemática:** relacionado con las tareas lógicas y numéricas.
- 🌈 **Inteligencia musical:** relacionado con la percepción del sonido y del tiempo.
- 🌈 **Inteligencia espacial:** relacionado con el dominio y comprensión del espacio y el cálculo de volúmenes.
- 🌈 **Inteligencia cinestésico-corporal:** relacionado con los movimientos corporales.
- 🌈 **Inteligencia interpersonal:** relacionado con la comprensión de las motivaciones y los estados de ánimo de otras personas.
- 🌈 **Inteligencia intrapersonal:** relacionado con la propia comprensión de los sentimientos, emociones, motivaciones; etc.
- 🌈 **Inteligencia naturalista:** relacionado con el reconocimiento y comprensión del entorno natural.
- 🌈 **Inteligencia existencial:** relacionado con la capacidad de indagar en cuestiones filosóficas.

Todos los seres humanos poseemos las inteligencias descritas anteriormente, 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.

No importa cuál sea la actividad que desarrollemos, siempre será necesaria la combinación de estos tipos de inteligencia para tener nuestro mejor desempeño.

1.3 Las emociones y su importancia:

Las emociones son consideradas como un sistema fundamental del ser humano y con las cuales convive diariamente en cada una de las actividades que realice; influyen de manera óptima en la toma de decisiones, y nos ofrece una dirección para accionar adecuadamente.

Las emociones se configuran como reacciones automáticas del cuerpo tanto de carácter cognitivo como puramente fisiológico o no cognitivo. En este sentido, las

emociones son como programas de actuación inmediata que se han ido creando a lo largo de la vida y conforman parte del carácter de una persona.

Según Salvador Carrión López, dentro de su libro: *“La inteligencia emocional con PNL”*, todo lo que pensamos es producto de nuestras percepciones, y todo lo que procesamos mentalmente está construido con encadenamientos de lo que se ve, oye y siente, que estructuramos de forma subjetiva.

Se puede agregar un concepto básico referente a las emociones: “son mutaciones afectivas intensas que aparecen en el individuo de manera brusca en forma de agitación mas o menos fuerte y acompañada de una conmoción orgánica”. (Enciclopedia Lexis 22).

Así también, “las emociones constituyen un mecanismo de alarma que salta en nuestro interior cada vez que salta un peligro o cuando es necesario resolver una situación crítica”. (Pérsico, 2005, p. 25). Ante estas situaciones, las emociones toman el control y deciden acciones que son ejecutadas impulsivamente; sin participación de la voluntad ni la razón.

Según Lucrecia Pérsico, en su libro: *“Inteligencia Emocional”* (2005), cada emoción contribuye a resolver un tipo específico de problema que amenace la supervivencia; ante lo cual sugiere que cada una de las siguientes emociones básicas cumplen objetivos específicos para preservar la vida o la especie:

- ✚ La ira
- ✚ El miedo
- ✚ La sorpresa
- ✚ El desagrado
- ✚ La felicidad
- ✚ El amor
- ✚ La tristeza

1.4 Competencias emocionales aplicadas al liderazgo y a las organizaciones:

La Inteligencia Emocional a simple vista resultaría subjetiva; sin embargo, existen procedimientos que permiten regular cada una de las competencias de inteligencia emocional aplicadas al liderazgo con el fin de detectar las deficiencias y desarrollarlas para el beneficio personal y organizacional.

Es de gran importancia resaltar que la inteligencia emocional influye de manera directa en una comunicación abierta y franca, en la creatividad, en la toma de decisiones, trabajo en equipo, y principalmente en el liderazgo.

En síntesis la Inteligencia Emocional resulta ser “la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia.” (Cooper, 1998, p. XIV).

Los especialistas consideran que las competencias o aptitudes de la inteligencia emocional actúan y se expresan en dos niveles:

- Las competencias o aptitudes personales: Establecen el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos, el conocimiento y dominio de uno mismo.
- Las competencias o aptitudes sociales: Establecen el modo en que nos relacionamos con los demás, como manejamos las relaciones.

Robert Cooper y Ayman Sawaf en su libro de *“Inteligencia Emocional aplicada al Liderazgo y a las Organizaciones”* (1998), plantean cuatro pilares fundamentales para desarrollar la Inteligencia Emocional en la vida y el trabajo:

1.4.1 Conocimiento emocional

El conocimiento emocional aborda frontalmente la afirmación comúnmente difundida de que no debemos confiar en nuestras percepciones y sentimientos.

Además está estrechamente relacionado con la intuición. Para soportar el conocimiento emocional es necesario ser capaces de reconocer los sentimientos, de distinguir en nuestro interior la verdad de la mentira, la verdad del sentimiento. Por lo tanto, parte de la base de que me debo conocer para actuar adecuadamente sobre mí mismo.

El conocimiento emocional hace referencia a identificar y comprender nuestras emociones con el fin de perseguir y cumplir nuestros propósitos. El mismo que “se concentra en aprender el alfabeto, la gramática y el vocabulario del CE (Coeficiente Emocional), y reconocer, respetar y valorar la sabiduría inherente de las sensaciones”. (Cooper, Sawaf, 1998, p. 1).

El Conocimiento Emocional crea un espacio de eficiencia personal y confianza mediante los siguientes factores:

1.4.1.1 Honestidad emocional

“Cuando se forma en nuestro interior sinceridad pura, ella se percibe en el exterior, en el corazón de otras personas”.(Lao-tse, siglo VI a.C)

Resulta de suma importancia empezar por mencionar la honestidad. La construcción o el enriquecimiento de la inteligencia emocional comienzan cuando nos dejamos guiar sinceramente por los sentimientos y nos mantenemos creyentes a nosotros mismos, respetando la sabiduría del corazón y de la mente.

Es lógico que, a los trabajadores de todos los niveles de cualquier organización les gustaría que las relaciones fueran directas y sinceras. La comunicación despojada de sinceridad es deshonesto para todos, porque implica que somos manipulables; mientras los que mandan sepan darle el matiz que les convenga. Lo primordial consistiría en conocer aquellas cualidades de nuestra fortaleza gracias a las cuales se nos respeta.

En ciertas ocasiones la honestidad se la ejecuta simplemente por conveniencia, sin existir una profunda honestidad emocional consigo mismo y por consecuencia con las personas que lo rodean, respetando la sabiduría, tanto del corazón como de la cabeza.

“Se necesita valor para reconocer lo que uno siente, sobre todo cuando está reñido con lo que el pensamiento trata de racionalizar. Pero en este campo es donde nace el conocimiento emocional: en aprender a permanecer conciente de sus pensamientos, reconociendo al mismo tiempo la voz interior de sus sentimientos ”. (Cooper, Sawaf, 1998, p. 5).

1.4.1.2 Energía emocional

“Su primer deber como líder es encargarse de su propia energía y luego ayudar a orquestar la de los demás”. (Peter F. Drucker).

La energía resulta estar estrechamente vinculado al liderazgo. La manera en que influye el líder en las emociones del grupo es clave para la energía del mismo; de ésta manera, el liderazgo no consiste en el cambio por si solo, sino en la manera de implementarlo. Un leve cambio en la expresión facial o el tono de voz del líder puede tener un considerable impacto en el equipo de trabajo.

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 al frente; eso corresponde a la energía del líder.

Pero también existen desventajas. La facilidad con que las emociones se extienden del líder al grupo puede generar lo que Goleman denomina "incontinencia emocional", refiriéndose a emociones destructoras 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.

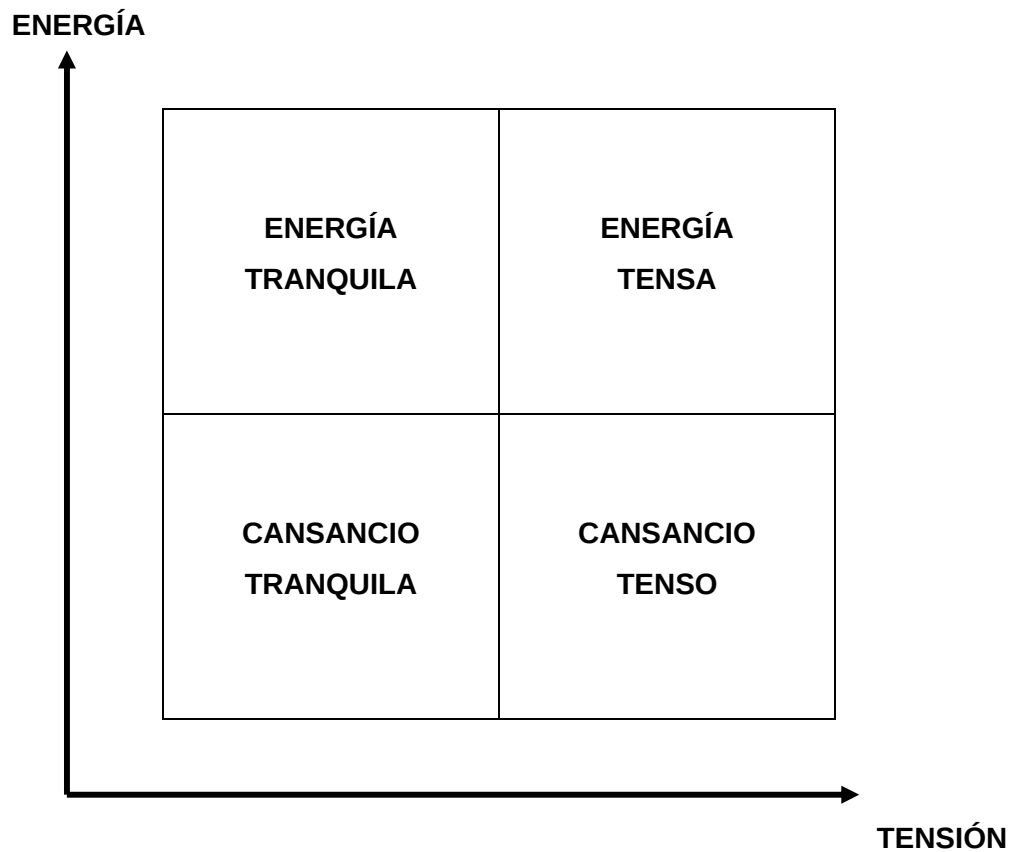
El reconocer la energía con la que se cuenta y el ser capaces de aceptar los momentos de debilidad y de fortaleza y actuar en consecuencia, hace parte del cúmulo de destrezas al que la inteligencia emocional se refiere.

Para Robert E. Thayer, existen los estados primarios de energía humana:

- **Energía tensa y cansancio tenso:** pueden afectar nuestras capacidades y prioridades; y por consecuencia nuestra inteligencia emocional.
- **Energía tranquila y cansancio tranquilo:** aclaran y fortalecen nuestra inteligencia emocional, son muy poco frecuentes.

Gráfico No. 1:

Gráfico 1.- Gráfico ilustrativo de la relación: Energía – Tensión.



Fuente: tomado del autor Robert E. Thayer

Realizado por: Adrián García Pinos

Adicionalmente, el Dr. Steve Simmons, en su libro: *"EQ Cómo medir la Inteligencia Emocional"* (2003); considera que la energía emocional está relacionada con los estados de ánimo y es la que dispone a la persona para enfrentarse a los conflictos, la presión, la frustración; etc; mediante los impulsos personales.

Reconocer nuestro tipo de energía emocional es uno de los factores importantes a la hora de decidir el entorno laboral en el que más cómodos nos vamos a sentir. (Pérsico, 2005, p. 151).

1.4.1.3 Retroinformación emocional

Cualquier escenario emocional es un alerta al cual debe prestársele atención. Por cuanto estas situaciones estimulan a las personas hacer cosas tales como: formular una interrogante, tratar de clarificar los sucesos ocurridos, aprender y ampliar sus capacidades, asumir una actitud disposicional frente a los eventos transcurridos.

Para Tony Buzan, en su libro: *“La Inteligencia del Líder”*, toda información es positiva, puesto que ayuda a la persona que la recibe a acercarse a la consecución de sus objetivos. Sin embargo hay que tener cuidado con aquellos aduladores que expresan lo que sus superiores quieren oír, en lugar de expresar lo que realmente quieren y sienten.

Toda sensación y emoción emite señales que nos permiten entender las necesidades y propósitos de otras personas; señales ante las cuales debemos responder en caso de que resulte beneficioso, manejando nuestros impulsos inteligentemente.

Cooper y Sawaf, también consideran que al responsabilizarnos por nuestras emociones, automáticamente nos disponemos a:

- Escuchar
- Aclarar
- Valorar
- Pararnos y avanzar
- Aprender e innovar
- Considerar
- Recordar
- Simpatizar
- Cambiar y motivar

En otras palabras, la retroalimentación hace referencia a recibir información de nosotros mismos y de los demás, de las emociones, de los estados emocionales en determinado momento. Debemos reconocer con honestidad las emociones en lugar de negarlas o ignorarlas o minimizarlas; escuchar atentamente la información que estas emociones nos transmiten. Todas las emociones tienen su utilidad y pueden informarnos y dejarnos algo positivo.

1.4.1.4 Intuición práctica

“La intuición es la voz del ego que viene de fuera de uno mismo, mientras que la fuente de la intuición es la sabiduría del ser íntimo que se guía y se expresa a sí mismo. Hay que hacer callar la voz del ego para oír la intuición” (Emerson).

En la actualidad la intuición juega un papel importante para una toma de decisiones acertada y oportuna; ante lo cual existe una nueva tendencia denominada Inteligencia Intuitiva.

La diferencia entre el que sabe aprovechar la intuición y el que deja pasar la oportunidad es el tiempo que tardamos en tomar una decisión, esa decisión está basada en la intuición y en la observación que le damos a la situación que estamos viviendo.

La razón por la que no tomamos la decisión correcta es porque solo confiamos en las decisiones conscientes, pero en ocasiones, sobre todo en situaciones de estrés, la rapidez no es mala consejera y los juicios instantáneos y las primeras impresiones constituyen medios mucho mejores de comprender el mundo.

La intuición es el primer paso hacia el presentimiento, pero para hacer una buena premonición es necesario tener datos significativos, pero ¿Cómo saber que datos son significativos con rapidez?, la respuesta puede estar en el inconsciente, mientras la mente almacena y ejecuta los datos, el inconsciente de nuestra mente empieza a desechar aquella información que no es significativa. (www.tress.com.mx).

La intuición práctica es uno de los elementos en que se basa el conocimiento y sirve para la creatividad, la fomenta y la nutre. Cuando se encuentra conducida de la honestidad, puede ser un elemento motriz de las organizaciones y de la vida personal.

Para Cooper y Sawaf, “la intuición es percepción más allá de las sensaciones físicas”; puesto que se aprovecha para el desarrollo de la creatividad, debido a que la percepción de una idea que nunca se había ensayado puede funcionar, siendo la respuesta súbita a un interrogante, descubriendo nuevos caminos y posibilidades, y aclarando confusiones.

1.4.2 Aptitud emocional

La aptitud emocional hace referencia a la posibilidad que tiene todo ser humano de crear y fomentar en sí mismo las cualidades, las habilidades y las características emocionales.

La aptitud ayuda a progresar emocionalmente, aprendiendo de los errores tanto propios como ajenos. Cuando la aptitud emocional es adecuadamente canalizada, aumenta el entusiasmo por lo que se hace y hay mejores probabilidades de superar los desafíos y las dificultades.

Por ejemplo, los líderes deben poseer la aptitud del manejo de conflictos. Saber manejar con sutileza situaciones tensas y personalidades 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.

Cada aptitud emocional interactúa con otras aptitudes; y el liderazgo es casi por entero inteligencia emocional.

La Aptitud Emocional dota al individuo de credibilidad, flexibilidad y autenticidad; aumentando su capacidad de escuchar, su círculo de confianza y el manejo de conflictos; todo esto mediante los siguientes factores:

1.4.2.1 Presencia auténtica

De acuerdo a lo expuesto por Cooper y Sawaf, la Presencia Auténtica es en esencia “una esfera silenciosa de energía que emana no sólo de la mente sino también del corazón, que transmite momento por momento la verdad emocional de quién es usted en el fondo, y qué representa, qué cree”. (1998, p. 73).

La presencia auténtica es encontrarse en mejor disposición para participar de un diálogo, escuchar al interlocutor, establecer un ambiente de confianza, estar presente y preparado para el asunto que se está tratando, actuar con honestidad y claridad.

Las personas que se muestran seguras de sí mismas, tienen una presencia auténtica; además de aquellas personas que pueden expresar opiniones que despierten rechazo y arriesgarse por lo que consideran correcto.

Adicionalmente la Presencia Auténtica implica conectarse y tomar en serio la indagación y el diálogo, perdonarse a uno mismo y a los demás; y sobre todo no fingir, resultando más fácil ser sincero.

1.4.2.2 Radio de confianza

“Si no hay sentido de confianza en la organización, si las personas viven preocupadas con cubrirse las espaldas... la creatividad será una de las primeras víctimas”. (Manfred F. R.).

Cuando la confianza que se infunde en un equipo es buena, las manifestaciones de los demás; tanto en lo bueno como en lo malo, de lo que sale bien como de lo que sale mal; son mucho mayores, y las contribuciones creativas son oportunas.

La expresión abierta de sentimientos es muy beneficiosa y evita consecuencias inesperadas; pero es necesaria esa participación de comunicación y compañerismo.

Cabe preguntarnos: ¿cuánta confianza destino a mis amigos, familiares, en el trabajo; etc.?. “Cuando confiamos lo suficiente para verter el corazón en las copas de la vida, nos inspiramos e inspiramos a los demás. Llegamos hasta los extraños y reconocemos su valor, sin esperar nada a cambio”. (Cooper, Sawaf, 1998, p. 90).

El Radio de Confianza debe ser evaluado o medido; y de acuerdo a este parámetro, extender ese radio mediante una comunicación efectiva. Esta confianza nos acarrea muchas recompensas, haciéndonos sentir más valiosos y conectados con la humanidad.

1.4.2.3 Descontento constructivo

“Su deber como líder es crear una atmósfera que transforme los antagonismos en energía creadora.” (John Kao).

Este aspecto hace un llamado a la contribución oportuna y constructiva, a transformar la discrepancia o el desacuerdo en una oportunidad a aprovecharse en la solución de problemas.

Se demanda habilidad y tenacidad para no caer en disputas y provocaciones, para que a pesar de los desacuerdos se dé la escucha; promover la imparcialidad y evitar la defensa de intereses personales por conveniencias.

Según Kooper y Ayaman, una organización con un alto nivel de Inteligencia Emocional estimula a sus colaboradores para aceptar que el desacuerdo y el descontento son inevitables, y para aprender nuevas maneras de energías creativas que surgen de estos desacuerdos.

El descontento genera grandes ventajas para estos autores, entre los cuales tenemos:

- Crea conciencia de los problemas existentes
- Se identifican y se exponen los problemas existentes
- Se pone a prueba la empatía
- Se practica la franqueza y confianza
- Es una buena oportunidad para la inclusión y participación de las personas
- Es una oportunidad para verificar una colaboración creativa
- Discutir y los puntos de vista distintos producen soluciones más adecuadas
- Se produce un verdadero aprendizaje de la experiencia y de la acción
- Fomenta el reto y compromiso
- Aumenta la posibilidad de hacer trabajo real reduciendo el tiempo en disputas destructivas (1998, p. 114).

1.4.2.4 Elasticidad y renovación

“Sólo los que se atreven a fracasar en grande pueden realizar en grande..” (John F. Kennedy).

Un punto clave en este contenido es el poder de adaptación, que resultaría ser el grado en que podamos mantener nuestro entusiasmo ante cualquier adversidad o circunstancia. “Hay muchas situaciones e que no podemos controlar lo que ocurre, pero siempre podemos modificar nuestro modo de reaccionar a ellas.” (Cooper, Sawaf,

1998, p. 130). De tal forma que la adaptabilidad estimula la elasticidad o también llamada flexibilidad.

La elasticidad y renovación enfrenta el hecho de que todo se transforma y cambia. Las circunstancias nos cambian de una manera favorable o desfavorable, premeditada, planeada o casual. Aceptar esto es el primer paso para usar esas propias circunstancias, así sean antagónicas, de una manera provechosa.

Adicionalmente se debe mantener un sentido de curiosidad para la exploración; y sobre todo atrevernos a renovar, puesto que es necesario experimentar el riesgo para conocer el éxito.

1.4.3 Profundidad emocional

La profundidad emocional es otro pilar fundamental de la inteligencia emocional. Crea carácter, fortalece el carácter individual y del grupo. Es el producto de un esfuerzo conciente y voluntario por conocer y corregir las debilidades existentes.

La profundidad emocional explora su potencial único y propósito, amparado con integridad, compromiso y responsabilidad; todos conducidos mediante los siguientes factores:

1.4.3.1 Potencial único y propósito

“Los más valientes son, sin duda, los que tienen el más claro propósito.... y le salen al encuentro.” (Tucídides).

El potencial único se refiere a las fuerzas o poderes disponibles de orden emocional, los cuales pueden ser desarrollados oportunamente; mientras que el propósito es la aspiración, intención o voluntad de hacer algo o cumplir una meta.

Cooper y Sawaf ponen a consideración ciertas características para identificar ese potencial único y propósito:

 Es un anhelo: uno lo siente, es algo que lo atrae a usted hacia una actividad más que hacia otra, como un imán.

-  Es algo que le satisface plenamente: “le encanta hacerlo”. Este tipo de satisfacción no se encuentran cuando faltan talentos o aptitudes.
-  El aprendizaje es fácil: se aprende rápidamente y es emocionante aprender.
-  Se sienten momentos de fluir: siente que es algo natural para usted y se ve a sí mismo desempeñándose bien en ese campo. (1998, p. 150).

1.4.3.2 Compromiso

Cualquiera que sea el fin que se persiga, y cualesquiera sus aptitudes, si es que no se tiene una fuerte motivación y sin compromiso emocional, no se llega muy lejos.

Ante lo cual “el compromiso emocional no es sólo un barómetro de iniciativa personal, responsabilidad, y contratación acertada; es también una de las fuerzas subyacentes que nos ayudan en tiempos difíciles.” (Cooper, Sawaf, 1998, p. 173).

El compromiso se refiere a asumir las responsabilidades, a trabajar duro y a cumplir sus tareas. Resulta de gran importancia trabajar de manera conciente y dando lo mejor de sí, ya que la transformación comienza por uno mismo.

Para lograr un desempeño efectivo en los trabajadores, la clave está en inyectar entusiasmo y compromiso, dos cualidades que las organizaciones o empresas pueden crear, pero no imponer.

1.4.3.3 Integridad aplicada

“Primero tenemos que entender que no puede haber vida sin riesgo; y cuando nuestro centro es fuerte, todo lo demás es secundario, incluso los riesgos.” (Elie Wiesel).

La total plenitud y rectitud en las acciones realizadas con las características principales de una persona íntegra.

La integridad aplicada hace referencia a la autenticidad, manifestada en una elección de lo que es correcto, después de un adecuado discernimiento de lo correcto y lo incorrecto; manifestarlo así y asumir la responsabilidad por ello.

Dentro del ambiente de la organización y de los negocios, la integridad en esencia significa: “aceptar plena responsabilidad, comunicarse clara y abiertamente, cumplir lo que se promete, evitar agendas ocultas y tener el valor de dirigirse a sí mismos y dirigir su grupo o su empresa con honor, lo cual implica conocerse a sí mismo y ser fiel a sus principios no solo en la mente sino de corazón.” (Cooper, Sawaf, 1998, p. 178).

Para Stephen L. Carter, la integridad requiere tres elementos centrales:

- **Discernir** lo que es correcto de lo que es incorrecto
- **Actuar** de acuerdo con ese discernimiento aún a costa personal
- **Decir claramente** que uno actúa según su leal saber y entender de lo que es correcto y lo que es incorrecto.

1.4.3.4 Influencia sin autoridad

Las personas que ejercen influencia generalmente son muy persuasivas y saben utilizar estrategias sutiles para conectar emocionalmente con la otra parte. Exponen muy eficazmente sus puntos de vista, en busca de la mejor solución. Por el contrario, las personas que no son capaces de conectar emocionalmente con la otra parte, tiene dificultades para ganar su confianza.

La inteligencia emocional practica mejor su liderazgo sin manipulación ni autoridad. Aunque para Hock, la esencia del liderazgo es esta: “Si usted espera dirigir, invierta no menos del 40% de su tiempo en autodirigirse: su ética, el carácter, principios, propósito, motivación y conducta. Invierta por lo menos el 30% en dirigir a los que tienen autoridad sobre usted, y el 15% en dirigir a sus iguales. Utilice el resto para persuadir a aquellos para quienes usted trabaja de que entiendan y practiquen esos principios; pues si usted no entiende que su deber es trabajar para sus mal llamados subalternos, no ha entendido nada”.

Lo más conveniente es aumentar la influencia que ejerce el sujeto más allá de su autoridad, posición y cargo.

El conocimiento y el saber, que son las herramientas más eficaces para influir sobre los demás sin tener que aprovechar ningún nivel jerárquico ni ejercer ningún control sobre ellos, constituyen los principales retos para las organizaciones de nuestra década. Se trata de percibir, aprender, relacionar, crear, ordenar por prioridades y

actuar de tal manera que el proceder dependa más del elemento emocional que del dominio y control, lógica e intelecto o análisis técnico.

Las emociones invaden nuestra identidad y se extienden al sistema que formamos los humanos a modo de la fuente que irradia y transmite energía; son las corrientes de energía que manan en nuestro interior, robustecen nuestros valores y orientan nuestras percepciones y conductas. Luego, fluyen hacia el exterior y afectan a los demás.

Del mismo modo, cada uno de nosotros influye en el estado de ánimo de los demás. Es perfectamente natural influir en el estado emocional de otra persona, para bien o para mal; lo hacemos constantemente, 'contagiándonos' las emociones como si fueran el más poderoso virus.

Dentro del libro: "*La Inteligencia Emocional en la Empresa*" de Goleman, se considera que el arte de la influencia requiere manejar con efectividad las emociones ajenas. Los trabajadores estelares son diestros en la proyección de señales emocionales, lo cual los convierte en potentes comunicadores, capaces de dominar a un público. En otras palabras los convierte en líderes.

La equidad es una fuente muy importante de influencia sin autoridad; esto es, obtener lo que uno necesita y dar a otros lo que ellos aprecian y necesitan. He aquí algunas consideraciones de Cooper y Sawaf:

- Empiece por suponer que la otra persona es buena y es un aliado potencial.
- Extienda su confianza para crear una buena relación.
- Verifique su brújula interna: ¿tiene usted claras sus metas y prioridades en relación con esa persona?
- Determine los talentos de su aliado en potencia, sus intereses, prioridades, necesidades y deseos.
- Identifique cuáles de sus propios recursos y capacidades pueden ser de valor para esta persona.
- Solicite la opinión de su aliado. Escuche las respuestas e ideas que recibe.
- Dé usted el primer paso: comprométase a una acción que demuestra aprecio por la otra persona.
- Sugiera un intercambio: ofrezca lo que usted tiene a cambio de lo que desea. (1998, p. 211).

1.4.4 Alquimia emocional

Afianzándonos en las emociones se pueden lograr grandes transformaciones. Podemos hacerlo conscientemente, en forma positiva y meditada o podemos esperar que pase en la forma inesperada y al azar. Consideramos que es mejor que seamos protagonistas del cambio.

La Alquimia Emocional se refiere a la creatividad, a la construcción de nuevas oportunidades y a la capacidad de fluir con los problemas y presiones; considerando los siguientes factores:

1.4.4.1 Flujo intuitivo

“Hay algo en nuestro interior que sabe mucho más de lo que nosotros sabemos.” (Rochelle Myers).

El Flujo Intuitivo es denominado también: sexto sentido; es ese espacio donde trabajamos con todas las fuerzas y donde nuestra presencia resulta ser decisiva. Cuando desarrollamos nuestra intuición, ésta permanece activa y fluye a voluntad, mas no por casualidad.

La mente se encuentra trabajando todo el tiempo, cuando pensamos, estamos haciendo que nuestros conocimientos tomen forma y solución a problemas, el mayor porcentaje de los problemas que logramos resolver con rapidez, son experiencias que ya vivimos en algún momento, y nuestra mente solo las recuerda.

Si conseguimos relacionar armónicamente nuestra intuición con el inconsciente es factible llegar a ejercitar la inteligencia intuitiva, la cual no es otra cosa que presentir eficazmente la solución a un problema, vislumbrar la llegada de un problema para evitarlo antes de que éste ocurra.

Cooper y Sawaf explican una serie de síntomas que ayudarían a identificar el Flujo Intuitivo:

- Espontáneo sentimiento de júbilo y hasta de raptó.
- Alto nivel de realización y alerta.
- Se siente recompensado.

- Aumenta su confianza; y,
- Eleva el sentido de mérito personal y satisfacción.

1.4.4.2 Desplazamiento reflexivo en el tiempo

“El tiempo es la sustancia de que estoy hecho. El tiempo es un río que me arrastra, pero yo soy el río; es un tigre que me destroza, pero yo soy el tigre; es un fuego que me consume, pero yo soy el fuego.” (Jorge Luis Borges).

Usando el desplazamiento reflexivo en el tiempo podemos dirigir a voluntad nuestra intuición creativa, viajando por la experiencia pasada, la experiencia futura; y lógicamente en la vivencia actual o presente.

De una manera más completa definiríamos al Desplazamiento Reflexivo en el Tiempo como: “la capacidad de experimentar a fondo un momento específico y captar intuitivamente las conexiones y los sentimientos evocados durante ese momento.” (Cooper, Sawaf, 1998, p. 239).

Se puede añadir también que este desplazamiento reflexivo significa transportarse y proyectarse de una manera cronológica y creativa en el tiempo para experimentar activamente nuevas ideas e hipótesis.

1.4.4.3 Percepción de la oportunidad

“Casi todas las compañías tienen inmensas minas de oro de ideas no descubiertas.” (Hermann Simon).

La percepción de la oportunidad constituye uno de los principales componentes para la obtención del éxito; de esta manera nos vemos obligados a extender el horizonte de oportunidades y atrevernos a explorar las más diversas posibilidades existentes.

Para aumentar la capacidad de percibir oportunidades, Cooper y Sawaf sugieren lo siguiente:

- ☞ Propóngase dejarse sorprender todos los días por algo nuevo.
- ☞ Propicie disconformidad creativa.

- ☞ Lleve un diario de posibilidades, anotando las experiencias más sorprendentes o emotivas del día y su reacción a ella.
- ☞ Suprima todos los candados mentales que inhiben el proceso creativo.
- ☞ Aproveche la conexión ejercicio-CE-innovación que le permite aumentar la percepción de oportunidades y generar creatividad.
- ☞ Codéese con gente muy creativa.
- ☞ Cambie de actitud. Pregúntese: ¿estoy buscando oportunidades con el mismo vigor creativo y recursos que dedico a corregir los problemas cotidianos?.
- ☞ Evoque las alabanzas recibidas.

1.4.4.4 Creando el futuro

“El futuro no ocurre porque sí;... es creado”. (Will y Ariel Durant).

En ciertas ocasiones preferimos quedarnos en la zona del confort y de la zona que ya fue experimentada, evitando desarrollar la iniciativa que nos permitirá crear el futuro que siempre hemos planificado. En cambio los líderes con un alto CE tienen el valor de asumir riesgos creativos, temen cometer errores, ni que los demás los cometan.

Para Cooper y Sawaf, la Transformación creativa, “que en su esencia es un cambio en la formación de uno mismo, de una idea, un producto, un servicio o toda una organización, puede influir significativamente en el futuro y tiene poco que ver con la creatividad en los buenos tiempos que depende de largos períodos de pacífico aislamiento y por lo general desaparece sin dejar huella en presencia de un conflicto”. (1998. p. 272).

La creación del futuro desarrolla las habilidades fundamentales que sirven para aprovechar el poder de los puntos de vista diferentes y del potencial más importante, el de las aptitudes y fuerzas fundamentales de cada persona. Esas habilidades pueden aumentar la capacidad de los equipos y trabajadores para encontrar oportunidades, solucionar problemas e introducir mejoras en cualquier campo organizacional.

CAPÍTULO II

APLICACIÓN PRÁCTICA

2. Capacitación a los jefes departamentales y jefes de almacén de Imp. Com. El hierro Cía. Ltda., en el tema: “Inteligencia Emocional aplicada al liderazgo”:

2.1 Descripción de la organización:

Importadora Comercial El Hierro Cía. Ltda. es una empresa familiar, formada desde hace 43 años, y es líder en la comercialización de materiales de construcción, ferretería y hogar. Actualmente laboran en la empresa 190 personas, distribuidas en los 7 almacenes ubicados en las ciudades de Azogues, Loja, Machala, Paute y Cuenca; siendo una empresa que continúa en crecimiento, por lo cual se ha planificado la apertura de dos nuevos almacenes en el transcurso de este año en las ciudades de Ambato y Gualaceo.

La característica de ser una empresa familiar ha influido para mantenerse como una organización con un alto nivel de responsabilidad y estabilidad laboral, además de una estructura organizacional sólida; pero al mismo tiempo se ha mantenido como una organización con un grado considerable de resistencia a los cambios propuestos y aplicados en todos los niveles jerárquicos.

Las organizaciones son excelentes porque sus miembros también son excelentes, y para eso es sumamente necesario dotar, especialmente a los líderes de los equipos, de las herramientas necesarias para descubrir, explorar y explotar sus habilidades emocionales y las de sus compañeros; con el fin de guiar e influir decisiva y positivamente sobre sus propias vidas y consecuentemente trasladar dichas herramientas a los demás integrantes de su equipo de trabajo.

La empresa no tiene antecedentes de haber experimentado este tipo de formación; ante lo cual, al facilitar a Jefes Departamentales y Jefes de Almacén el desarrollo de competencias de inteligencia emocional mediante este proyecto de capacitación, tengo la certeza de que se conseguirá dar un primer paso para optimizar significativamente el nivel de éxito en el liderazgo, toma de decisiones, comunicación abierta y franca, trabajo en equipo, creatividad; además de facilitar el mejoramiento de las relaciones de confianza y conseguir la lealtad de los clientes; etc., para lo cual podría ser de ayuda la realización de este proyecto.

2.2 Aplicación de entrevistas para determinar la realidad de Imp. Com. El Hierro:

Para definir el escenario en el cual se desenvuelven los líderes de Imp. Com. El Hierro, en relación con los conocimientos existentes de herramientas de Inteligencia Emocional; se efectuaron entrevistas abiertas y semidirigidas con las que se obtuvo información significativa para establecer el nivel de conocimientos existentes previo a la capacitación a realizarse.

Cabe resaltar que las entrevistas no se pudieron realizar a la totalidad de las personas designadas para la capacitación, debido a que el cumplimiento de sus funciones no les permitía concretar una cita para la entrevista; además de la distancia en la que se encontraban ciertos colaboradores de la empresa. Sin embargo, de un total de 23 personas convocadas para la capacitación, se logró entrevistar a un 80% aproximadamente.

Además, el Gerente General de la empresa pidió a los jefes departamentales y jefes de almacén que convoquen a empleados que estén a su cargo y que hayan notado habilidades de liderazgo dentro de su grupo, con la finalidad de potencializar y formar nuevos líderes en la organización.

Las entrevistas realizadas a los jefes departamentales y jefes de almacén de Imp. Com. El Hierro, mantuvieron una duración de aproximadamente 40 minutos cada una; y las preguntas fueron canalizadas de tal manera que se obtenga la mayor cantidad de información posible, en base a las siguientes manifestaciones de Inteligencia Emocional:

-  Conciencia de las emociones que ocurren.
-  Uso de las emociones en la toma de decisiones.
-  La atención que se brinda a las emociones ajenas.
-  La percepción que se tiene ante las emociones de los demás.
-  Facilidad o dificultad para la expresión de emociones.
-  Destrezas para sociabilizarse.
-  Autocontrol y manejo emocional.

A continuación se presenta un modelo base de las preguntas utilizadas en las entrevistas:

1. ¿Puede usted describirme lo que son las emociones?
2. ¿Qué le ocurre a usted cuando experimenta una emoción fuerte?
3. ¿Han habido ocasiones en las que usted no sabe por qué está triste o alegre?
4. ¿Usted es consciente de por qué se originan sus emociones?
5. ¿Cómo usted reconoce ciertas emociones en otros?
6. ¿Pienso cómo se sentirán los demás antes de expresar mi punto de vista?
7. ¿Qué es lo que hago cuando otra persona se ha desempeñado eficientemente un su trabajo?
8. ¿Le cuesta trabajo respetar el punto de vista de los demás?
9. ¿Puede percibir el estado de ánimo de un grupo cuando entra en una sala?
10. ¿Puede usted sentir el estado emocional de otra persona aunque ésta no lo exprese?
11. ¿Qué creen que piensan los demás de usted?
12. ¿Cómo es su expresión emocional cuando interactúa con diferentes personas de distintos niveles jerárquicos?
13. ¿Cuál es su comportamiento ante los demás cuando siento alegría, tristeza, ira, etc.?
14. ¿Le cuesta trabajo pedir disculpas en caso de que tenga que hacerlo?
15. ¿Qué es lo que hace cuando necesita la ayuda de una persona que trabaja para mí?
16. ¿Les hace saber a los demás lo que quiere y lo que necesita?
17. ¿Puede describirme lo que usted hace para atender a un cliente o proveedor importante?
18. ¿Le cuesta trabajo hacer amistades o ganar clientes?
19. ¿Se siente incómodo cuando alguien se acerca a usted para entablar una conversación?

20. ¿Para usted, cuáles son las principales herramientas para sociabilizarse adecuadamente?
21. ¿Cuál es su comportamiento cuando experimenta una fuerte alegría, tristeza o resentimiento?
22. ¿Cree usted, que en ciertas ocasiones se sale de control?
23. ¿Usted es de las personas que reacciona fácilmente cuando cree que lo han ofendido?
24. ¿Le resulta sumamente difícil perdonar a otra persona?

2.3 Resultados de entrevistas realizadas con los jefes departamentales y jefes de almacén de Imp. Com. El Hierro

Una vez realizadas las entrevistas con los jefes departamentales y jefes de almacén de esta empresa, los resultados de percepción de conocimientos de competencias de inteligencia emocional son los siguientes:

Para las personas designadas a recibir la capacitación, los conocimientos de lo que son las emociones es bastante escueto. Aunque todos conocen el significado de las emociones básicas como la alegría, la ira, el miedo, la tristeza; etc., muy pocos son los que tienen conciencia de cómo ocurren estas.

Todas las persona entrevistadas coinciden en que, el uso de las emociones en las toma de decisiones afectaría negativamente en el problema a solucionarse; es por eso que creen que no debe existir relación alguna entre las emociones y la toma de decisiones, haciendo hincapié en que los problemas se solucionan con cabeza fría y sin dejarse llevar por los sentimientos que puedan formarse en el transcurso del mismo.

La mayor parte de personas expresaron en la conversación mantenida con ellas que pueden percibir de alguna manera el estado emocional que ocurre en sus subalternos; de tal manera que pueden darse cuenta si alguno de los empleados presenta un conflicto emocional que pueda ser generado por distintas razones aún desconocidas por sus jefes.

Por otro lado, casi la mayor parte de entrevistados manifestaron que cuando se tiene un nivel jerárquico alto, se debe ser muy cauteloso en demostrar las emociones que salgan a flote por determinada situación; puesto que éstas pueden ser tomadas como

un síntoma de debilidad de ellos, lo cual pueden aprovechar sus subalternos de alguna manera que perjudiquen el desempeño adecuado en la dirección de área designada.

Los jefes departamentales y jefes de almacén de la empresa mencionan además que debido al tipo de trabajo que vienen desempeñando, ha sido de suma importancia desarrollar habilidades de socialización, tales como la empatía, el interés por los demás, el reconocimiento social; etc., las cuales son imprescindibles para obtener mejores resultados para una dirección adecuada. Sin embargo, consideran que estas destrezas deben ser perfeccionadas y mejorar debido a que el desarrollo empresarial así lo exige.

Con referencia al autocontrol y al manejo emocional, las entrevistas reflejaron que los participantes poseen un nivel apropiado de control de los mismos; lo que consideran como un requisito necesario para desempeñarse en el cargo a ellos designado. Se debe hacer una diferencia entre reprimir las emociones y controlar las emociones. En este caso las personas entrevistadas en su mayoría reprimen sus emociones de tal manera que ocultan prudentemente su malestar, en lugar de tomar conciencia de las emociones que salen a flote y enfrentar y canalizar los estímulos que éstas provocan.

Esta información obtenida a través de la entrevistas a los jefes departamentales y jefes de almacén de Imp. Com. El Hierro, ha provocado el compromiso de capacitar y transmitir ciertas herramientas de sencilla y útil comprensión para su aplicación dentro del ámbito personal y laboral.

2.4 Diseño de agenda de la capacitación a aplicarse

Tema de la capacitación: Inteligencia Emocional aplicada al liderazgo.

Lugar: Almacén principal de Imp. Com. El Hierro Cía. Ltda.
Sala de Capacitación.
Dirección: Av. Huayna Cápac 1-76 y Pío Bravo.

Dirigido a: Jefes departamentales y Jefes de almacén de Imp. Com. El Hierro Cía. Ltda.

Fecha y hora: 24 de agosto de 2006 – de 18h00 a 20h30
25 de agosto de 2006 – de 18h00 a 20h30
30 de agosto de 2006 – de 18h00 a 21h00

Facilitador: Adrián García Pinos

Diseño de la agenda de capacitación:

Fecha	Hora	Objetivo	Actividad	Recursos
24/08/06	18:00	Brindar una cordial bienvenida dar una introducción del tema a tratarse	Bienvenida y presentación del curso de capacitación.	✓ Computador ✓ Infocus ✓ Pizarra ✓ Marcadores ✓ Esferos ✓ Papelógrafos ✓ Hojas de resumen
	18:15	Obtener de los participantes sus expectativas con referencia a la capacitación.	Se realizan preguntas a los participantes acerca de cuáles son las expectativas del curso de capacitación.	
	18:30	Facilitar conocimientos acerca del significado de Inteligencia Emocional	Descripción de conceptos básicos de inteligencia emocional y liderazgo	
	18:45	Brindar a los participantes nociones referentes a los cuatro pilares de I.E. (descripción primer pilar)	Descripción de los cuatro pilares fundamentales de la inteligencia emocional aplicada al liderazgo. <i>Primer Pilar: Conocimiento Emocional</i> • Honestidad Emocional • Energía Emocional	
	19:45	Receso		
	20:00	Brindar a los participantes nociones referentes a los	continúa... • Retroinformación Emocional	

		cuatro pilares de I.E. (descripción primer pilar)	• Intuición Práctica	
	20:30	Cierre		
25/08/06	18:00	Ofrecer a los participantes nociones referentes al segundo pilar de I.E.	Descripción del <i>Segundo Pilar: Aptitud Emocional:</i> • Presencia auténtica • Radio de confianza	✓ Computador ✓ Infocus ✓ Pizarra ✓ Marcadores ✓ Esferos ✓ Papelógrafos ✓ Hojas de resumen
	19:00	Efectuar una dinámica de grupo con la finalidad de medir la confianza en los compañeros	Se solicita la colaboración de 4 voluntarios, tres de los cuales se colocan alrededor de una persona que está en el centro, a la que se le pide que cierre los ojos y coloque sus brazos apegados al pecho y con los pies juntos. Las personas que lo rodean comienzan a empujarlo hacia otro de sus compañeros sin dejarlo caer.	✓ Cuatro voluntarios
	19:30	Ofrecer a los participantes nociones referentes al segundo pilar de I.E.	Descripción del <i>Segundo Pilar: Aptitud Emocional:</i> • Descontento Constructivo • Flexibilidad y Renovación	
	19:50	Receso	Receso	
	20:00	Entregar a los participantes nociones y	Descripción del <i>Tercer Pilar: Profundidad Emocional:</i>	

		herramientas referentes al tercer pilar de I.E.	• Potencial único y propósito • Compromiso, responsabilidad y conciencia	
	20:30	Cierre		
30/08/06	18:00	Efectuar una dinámica de grupo con la finalidad de establecer compromisos con referencia a los competencias adquiridas de I.E.	Se solicita a los participantes anoten detalladamente las acciones actuales con sus subordinados referentes a las competencias de I.E. aprendidos; y posteriormente registrar los compromisos de cambio a efectuarse a corto, mediano y largo plazo.	✓ Participación de todos los asistentes
	18:30	Facilitar a los participantes nociones referentes al tercer pilar de I.E.	Descripción del <i>Tercer Pilar:</i> <i>Profundidad Emocional:</i> • Integridad Aplicada • Influencia sin autoridad	✓ Computador ✓ Infocus ✓ Pizarra ✓ Marcadores ✓ Esferos ✓ Papelógrafos ✓ Hojas de resumen
	19:15	Proporcionar a los participantes nociones referentes al cuarto pilar de I.E.	Descripción del <i>Cuarto Pilar:</i> <i>Alquimia Emocional:</i> • Flujo Intuitivo • Cambio de tiempo reflexivo • Percepción de oportunidad • Creación del futuro	
	20:45	Realizar con los participantes una retroalimentación	Preguntas a los asistentes con referencia al tema de capacitación.	

		de todo lo aprendido durante los tres días de capacitación.	Aclaración de dudas e inquietudes.	
	21:15	Clausura del curso de capacitación	Agradecimientos y clausura	

2.5 Validación del proceso de capacitación.

La validación del proceso de capacitación hace referencia al juicio que presentarán los directivos de la empresa, y a la opinión y aprobación de expertos en el tema seleccionado para el entrenamiento; con la finalidad de confirmar el cumplimiento de los objetivos sugeridos en la propuesta de capacitación.

La propuesta de capacitar a los jefes departamentales y jefes de almacén de Imp. Com. El Hierro Cía. Ltda., fue validado positivamente por los representantes y directivos de la organización beneficiada por dicho adiestramiento; lo cual está certificado por un documento firmado por el Gerente General de la empresa, y anexado a esta monografía.

CAPÍTULO III

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1 Conclusiones:

Una vez culminado el presente trabajo monográfico, se destacan las siguientes conclusiones:

- La inteligencia emocional es un tema muy poco difundido dentro del ámbito laboral.
- No existen herramientas confiables de medición de Inteligencia emocional acordes con nuestra realidad.
- Los directivos de las organizaciones restan importancia a los beneficios que se obtienen en el desempeño del personal, una vez que se deciden en invertir, entrenar y desarrollar capacidades de inteligencia emocional en sus colaboradores. Por lo tanto, debe existir un sólido compromiso por parte de los directivos de la organización en cuanto se refiere a abrir los espacios necesarios para la inversión del personal de la empresa en el entrenamiento y capacitación acordes con la tendencia global.
- Para desarrollar y ampliar las destrezas que la inteligencia emocional exige para mejorar la calidad de vida, no basta con realizar una capacitación de ocho horas a determinado grupo de personas; sino se trata de realizar un seguimiento permanente de las habilidades aprendidas en cada uno de los miembros de la organización, y su aplicación dentro de la misma.
- Las competencias de inteligencia emocional resultan muy útiles para desarrollar cualidades de liderazgo en las personas de todos los niveles jerárquicos.
- La inteligencia emocional es parte del desarrollo personal que todo individuo debe interiorizar.

- La inteligencia emocional utiliza herramientas de fácil manejo y utilización para el progreso personal, y que pueden manipularse tanto individual como grupalmente.

3.3 Recomendaciones:

Al finalizar el presente trabajo monográfico, se hacen las siguientes recomendaciones:

- Concienciar a todo el personal de la empresa, incluyendo los directivos, sobre la importancia de mantener un personal con un nivel de inteligencia emocional óptimo, para obtener un mejor desempeño en sus funciones.
- Una vez impartida la capacitación sobre herramientas básicas de inteligencia emocional aplicada al liderazgo, se recomienda dar un seguimiento posterior y permanente para cimentar dichos conocimientos adquiridos e inducir a ponerlos en práctica.
- Realizar en la empresa una medición general de los conocimientos y aplicaciones existentes de inteligencia emocional, en todos sus empleados.
- Se recomienda a Imp. Com. El Hierro, establecer un plan de capacitación permanente sobre herramientas fundamentales de Inteligencia Emocional y su uso personal y organizacional; dedicado a todo el personal de la empresa y sus distintos niveles jerárquicos.
- Implantar un plan de seguimiento de las destrezas de Inteligencia Emocional aprendidas, y supervisar su aplicación dentro de la organización. Esto implicaría que los trabajadores también interioricen paulatinamente dichas destrezas dentro del plano personal y familiar.

BIBLIOGRAFÍA.

- ~ ANTUNES, Celso. "Inteligencias Múltiples: cómo estimularlas y desarrollarlas". Javier Vergara Editor. Grupo Zeta, Buenos Aires-Argentina. 1995. 323.
- ~ CARRION, Salvador. "Inteligencia Emocional con PNL". Editorial EDAF S.A. Madrid-España. 2002. 218.
- ~ COOPER, Robert. "La Inteligencia Emocional aplicada al Liderazgo y a las Organizaciones". Grupo Editorial Norma. Bogotá-Colombia. 1998. 310.
- ~ GOLEMAN, Daniel. "Inteligencia Emocional". Javier Vergara Editor. Grupo Zeta. Buenos Aires-Argentina. 1995. 323.
- ~ GOLEMAN, Daniel. "Inteligencia Emocional en la empresa". Javier Vergara Editor. Grupo Zeta. Buenos Aires-Argentina. 1998. 460.
- ~ PÉRSICO, Lucrecia. "Inteligencia Emocional: Técnicas de Aprendizaje". Editorial Libsa. Madrid – España. 2005. 320.
- ~ SIMMONS, Steve. SIMMONS, John. "EQ Cómo medir la Inteligencia Emocional". EDAF S.A. Buenos Aires-Argentina. 1998. 319.
- ~ SOTO, Rogelio. "Estrategias para el Exito". Editora Palomino EIRL. Lima-Perú. 2003. 247.

Sitios web:

- ~ www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no12/inteligenciaemocional.htm
[15/04/2006]
- ~ www.inteligencia-emocional.org/articulos/lainteligenciaemocional.htm [05/04/2006]
- ~ www.sht.com.ar/archivo/liderazgo/emocional.htm [15/04/2006]
- ~ <http://www.tress.com.mx/boletin/noviembre2005/intuicion.htm> [13/04/2006]

ANEXOS

ANEXO I

CERTIFICACIÓN DE **ASISTENCIA DE LOS** **MIEMBROS A LA** **CAPACITACIÓN**

Cuenca, Septiembre 27 de 2006.

Quien suscribe, Psic. Lab. Carlos González P, en calidad de Jefe de Personal de Importadora Comercial El Hierro Cía. Ltda,

CERTIFICA

Que el señor **GARCIA PINOS CLAUDIO ADRIAN**, con cédula de identidad # **010294250-5**, dictó el curso taller de **“INTELIGENCIA EMOCIONAL APLICADA AL LIDERAZGO”**, en la sala de capacitación de nuestra empresa, con una duración de 8 horas, en las siguientes fechas:

- Jueves 24 y Viernes 25 de Agosto, de 18H00 a 20H30.
- Miércoles 30 de Agosto, de 18H00 a 21H00.

Al curso taller dictado por el Sr. García, asistieron los siguientes empleados de la empresa:

Alvarez Rodrigo
Alvear Gladis
Atancuri Patricia
Barba Nube
Cabrera Nancy
Campoverde Freddy
Cárdenas Patricia
Gómez Nancy
González Carlos
Jiménez Leonor
Landy Jorge
Loja Marcia
Matute Ximena
Méndez Ma. Eugenia

Agente de Ventas.
Jefe de Almacén Principal.
Vendedora Alm. Principal.
Asistente Contable
Asist. Vtas por Mayor.
Supervisor de Locales.
Contadora Arenal.
Jefe de Contabilidad.
Jefe de Personal.
Asistente de Compras.
Jefe de Almacén Megahierro
Asistente de Crédito.
Asistente de Compras.
Jefe de Compras.

Av. Huayna-Cápac 1-76

y Pío Bravo

• PBX: (593-7) 831211

• Fax.: (593-7) 834252

• Email:

elhierro@cue.satnet.net

Casilla: 01.01.0327

CUENCA - ECUADOR



ELHIERRO
True Value

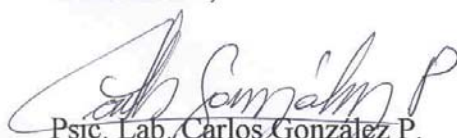
IMPORTADORA COMERCIAL EL HIERRO C.LTDA

Landy Jorge
Loja Marcia
Matute Ximena
Méndez Ma. Eugenia
Muñoz Diego
Murillo Ma. Elena
Quizhpi Martha
Salto Mónica
Sánchez Ma. Elena

Jefe de Almacén Megahierro
Asistente de Crédito.
Asistente de Compras.
Jefe de Compras.
Agente de Ventas.
Asist. Vtas por Mayor.
Pagaduría General.
Vendedora Alm. Megahierro
Jefe de Sistemas.

Es todo lo que puedo certificar en honor a la verdad, autorizando al Sr. García a utilizar este certificado de la manera que estime conveniente dentro de las normas legalmente establecidas.

Atentamente,


Psic. Lab. Carlos González P.
JEFE DE PERSONAL.

Av. Huayna-Cápac 1-76

y Pío Bravo

• PBX: (593-7) 831211

• Fax.: (593-7) 834252

• Email:

elhierro@cue.satnet.net

Casilla: 01.01.0327

CUENCA - ECUADOR

ANEXO II

MATERIAL

ELABORADO PARA LA

CAPACITACIÓN

ANEXO III

VALIDACIONES POST **CAPACITACIÓN POR** **REPRESENTANTES DE** **LA ORGANIZACIÓN**

Cuenca, Septiembre 27 / 2006.

Sr. Magíster
Jorge Quintuña Alvarez.
Decano de la Facultad de Filosofía.
UNIVERSIDAD DEL AZUAY.

Su despacho.
De mis consideraciones.-

Reciba un cordial saludo de quienes conformamos Importadora Comercial El Hierro Cía. Ltda. La presente tiene como objetivo informarle que la capacitación recibida a través del curso taller dictado por el Sr. Adrián García Pinos, los días jueves 24, viernes 25 y miércoles 30 de agosto de 2006 en la sala de capacitación de nuestra empresa, ubicada en Av. Huaynacápac 1-76 y Pío Bravo, fue provechosa para nuestra organización, ya que a través de este pudimos obtener una serie de herramientas de inteligencia emocional para ser aplicadas en nuestro liderazgo.

Además podemos certificar que luego de haber recibido esta capacitación, los empleados de nuestra empresa que asistieron a la misma, consideran que las herramientas aprendidas son de utilidad práctica para el manejo de sus respectivos equipos de trabajo; por cuanto el Sr. García ha demostrado dominio sobre el tema, y ha empleado la metodología y recursos adecuados para obtener resultados óptimos.

Sin ningún otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente,



Ing. Patricio Matute Zamora.
GERENTE GENERAL.

Av. Huayna-Cápac 1-76

y Pío Bravo

• PBX: (593-7) 831211

• Fax.: (593-7) 834252

• Email:

elhierro@cue.satnet.net

Casilla: 01.01.0327

CUENCA - ECUADOR

ANEXO IV

MANUAL DE **INTELIGENCIA** **EMOCIONAL**

MANUAL DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

APLICADA AL LIDERAZGO

Introducción:

En la actualidad no basta con un alto coeficiente intelectual para triunfar en cualquier aspecto de la vida; se requiere un control emocional adecuado, que nos permita tener una interacción armónica en nuestro ambiente familiar, profesional y laboral.

Las tensiones de la vida diaria, la competencia en el ámbito personal y organizacional, la presión del tiempo, la exigencia de un constante desarrollo profesional, etc., son situaciones que tienden a alterar el estado emocional de la mayoría de las personas, llevándolas al borde de sus propios límites físicos y psíquicos. El resultado de todo esto se puede convertir en una inestabilidad emocional.

En este sentido, las facultades de la inteligencia emocional son complementarias con las cognitivas; los líderes y trabajadores excelentes poseen las dos. Cuanto más complejas son las labores, más importante es la inteligencia emocional, aunque sólo sea porque la deficiencia en estas facultades puede entorpecer un desempeño apropiado y con liderazgo; POR LO QUE CON ESTE MANUAL PRETENDEMOS FACILITAR HERRAMIENTAS ESPECÍFICAS PARA APLICAR LA INTELIGENCIA EMOSIONAL CON LIDERAZGO.

Inteligencia, antecedentes y conceptos:

La inteligencia humana ha sido objeto de estudio permanente, siendo analizada en su totalidad como en sus áreas específicas. Existen varios conceptos básicos de inteligencia, en la que sus lineamientos fundamentales se basan en el razonamiento, el juicio, las ideas; etc; lo que marca la diferencia entre el ser humano y los demás seres vivos.

Una persona actúa con inteligencia emocional, cuando es capaz de establecer contacto con sus sentimientos. El comprenderlos y canalizarlos adecuadamente, influyen en su conducta, mejorando consecuentemente su calidad de vida. A su vez, también logra entender las emociones de los demás, sabe ponerse en su lugar y responde en la forma adecuada a sus estados de ánimo, motivaciones y deseos.

De esta manera conceptualizamos el término Inteligencia Emocional como “la capacidad de conocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarlos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones”. (Goleman, 1998, p. 385).

La inteligencia es el instrumento que nos permite comprender e interactuar en el mundo que nos rodea. Es la forma en que procesamos, razonamos y relacionamos. Si bien hoy hablamos de inteligencias múltiples, tenemos cierta predilección por la inteligencia lógico-matemática, posiblemente la más estudiada y medida a través de un indicador: el cociente intelectual.

Tipos de inteligencia:

Varios autores se han ocupado de estudiar los diversos tipos de inteligencia, dichos estudios se han apoyado sobre destrezas en el razonamiento, pensamiento o ideas, y de juicio.

En el libro: *“Inteligencia múltiples: cómo estimularlas y desarrollarlas”(1995)*, se destaca que la inteligencia no es única, global sino múltiple. H. Gardner propone la presencia de las siguientes inteligencias básicas en el ser humano:

- 🎨 **Inteligencia lingüística:** relacionado con el uso del lenguaje y comprensión de palabras.
- 🎨 **Inteligencia lógico-matemática:** relacionado con las tareas lógicas y numéricas.
- 🎨 **Inteligencia musical:** relacionado con la percepción del sonido y del tiempo.
- 🎨 **Inteligencia espacial:** relacionado con el dominio y comprensión del espacio y el cálculo de volúmenes.
- 🎨 **Inteligencia cinestésico-corporal:** relacionado con los movimientos corporales.
- 🎨 **Inteligencia interpersonal:** relacionado con la comprensión de las motivaciones y los estados de ánimo de otras personas.
- 🎨 **Inteligencia intrapersonal:** relacionado con la propia comprensión de los sentimientos, emociones, motivaciones; etc.
- 🎨 **Inteligencia naturalista:** relacionado con el reconocimiento y comprensión del entorno natural.
- 🎨 **Inteligencia existencial:** relacionado con la capacidad de indagar en cuestiones filosóficas.

1.4 Las emociones y su importancia:

Las emociones son consideradas como un sistema fundamental del ser humano y con las cuales convive diariamente en cada una de las actividades que realice; influyen de manera óptima en la toma de decisiones, y nos ofrece una dirección para accionar adecuadamente.

Las emociones se configuran como reacciones automáticas del cuerpo tanto de carácter cognitivo como puramente fisiológico o no cognitivo. En este sentido, las emociones son como programas de actuación inmediata que se han ido creando a lo largo de la vida y conforman parte del carácter de una persona.

Según Lucrecia Pérsico, en su libro: *"Inteligencia Emocional"* (2005), cada emoción contribuye a resolver un tipo específico de problema que amenace la supervivencia; ante lo cual sugiere que cada una de las siguientes emociones básicas cumplen objetivos específicos para preservar la vida o la especie:

✦ La ira



✦ La sorpresa



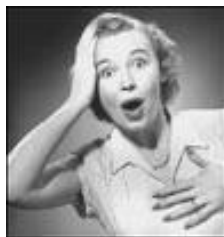
✦ El miedo



✦ El desagrado



✦ La sorpresa



✦ La felicidad



✦ El desagrado



✦ El amor



✦ La tristeza



Competencias emocionales aplicadas al liderazgo y a las organizaciones:

Los especialistas consideran que las competencias o aptitudes de la inteligencia emocional actúan y se expresan en dos niveles:

- Las competencias o aptitudes personales: Establecen el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos, el conocimiento y dominio de uno mismo.
- Las competencias o aptitudes sociales: Establecen el modo en que nos relacionamos con los demás, como manejamos las relaciones.

1. Conocimiento emocional

Está estrechamente relacionado con la intuición. Para soportar el conocimiento emocional es necesario ser capaces de reconocer los sentimientos, de distinguir en nuestro interior la verdad de la mentira, la verdad del sentimiento. Por lo tanto, parte de la base de que me debo conocer para actuar adecuadamente sobre mí mismo.

El Conocimiento Emocional crea un espacio de eficiencia personal y confianza mediante los siguientes factores:

Honestidad emocional

Es lógico que, a los trabajadores de todos los niveles de cualquier organización les gustaría que las relaciones fueran directas y sinceras. La comunicación despojada de sinceridad es deshonroso para todos, porque implica que somos manipulables; mientras los que mandan sepan darle el matiz que les convenga. Lo primordial consistiría en conocer aquellas cualidades de nuestra fortaleza gracias a las cuales se nos respeta.

En ciertas ocasiones la honestidad se la ejecuta simplemente por conveniencia, sin existir una profunda honestidad emocional consigo mismo y por consecuencia con las personas que lo rodean, respetando la sabiduría, tanto del corazón como de la cabeza.

“Se necesita valor para reconocer lo que uno siente, sobre todo cuando está reñido con lo que el pensamiento trata de racionalizar. Pero en este campo es donde nace el conocimiento emocional: en aprender a permanecer conciente de sus pensamientos, reconociendo al mismo tiempo la voz interior de sus sentimientos”. (Cooper, Sawaf, 1998, p. 5).

Energía emocional

La energía resulta estar estrechamente vinculado al liderazgo. La manera en que influye el líder en las emociones del grupo es clave para la energía del mismo; de ésta manera, el liderazgo no consiste en el cambio por si solo, sino en la manera de implementarlo. Un leve cambio en la expresión facial o el tono de voz del líder puede tener un considerable impacto en el equipo de trabajo.

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 al frente; eso corresponde a la energía del líder.

Pero también existen desventajas. La facilidad con que las emociones se extienden del líder al grupo puede generar lo que Goleman denomina "incontinencia emocional", refiriéndose a emociones destructoras 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.

El reconocer la energía con la que se cuenta y el ser capaces de aceptar los momentos de debilidad y de fortaleza y actuar en consecuencia, hace parte del cúmulo de destrezas al que la inteligencia emocional se refiere.

Retroinformación emocional

Cualquier escenario emocional es un alerta al cual debe prestársele atención. Por cuanto estas situaciones estimulan a las personas hacer cosas tales como: formular una interrogante, tratar de clarificar los sucesos ocurridos, aprender y ampliar sus capacidades, asumir una actitud disposicional frente a los eventos transcurridos.

Toda sensación y emoción emite señales que nos permiten entender las necesidades y propósitos de otras personas; señales ante las cuales debemos responder en caso de que resulte beneficioso, manejando nuestros impulsos inteligentemente.

Cooper y Sawaf, también consideran que al responsabilizarnos por nuestras emociones, automáticamente nos disponemos a:

- Escuchar
- Aclarar
- Valorar
- Pararnos y avanzar
- Aprender e innovar
- Considerar
- Recordar

- Simpatizar
- Cambiar y motivar

En otras palabras, la retroalimentación hace referencia a recibir información de nosotros mismos y de los demás, de las emociones, de los estados emocionales en determinado momento. Debemos reconocer con honestidad las emociones en lugar de negarlas o ignorarlas o minimizarlas; escuchar atentamente la información que estas emociones nos transmiten. Todas las emociones tienen su utilidad y pueden informarnos y dejarnos algo positivo.

Intuición

La diferencia entre el que sabe aprovechar la intuición y el que deja pasar la oportunidad es el tiempo que tardamos en tomar una decisión, esa decisión está basada en la intuición y en la observación que le damos a la situación que estamos viviendo.

La razón por la que no tomamos la decisión correcta es porque solo confiamos en las decisiones conscientes, pero en ocasiones, sobre todo en situaciones de estrés, la rapidez no es mala consejera y los juicios instantáneos y las primeras impresiones constituyen medios mucho mejores de comprender el mundo.

La intuición es el primer paso hacia el presentimiento, pero para hacer una buena premonición es necesario tener datos significativos, pero ¿Cómo saber que datos son significativos con rapidez?, la respuesta puede estar en el inconsciente, mientras la mente almacena y ejecuta los datos, el inconsciente de nuestra mente empieza a desechar aquella información que no es significativa. (www.tress.com.mx).

2. Aptitud emocional

La aptitud emocional hace referencia a la posibilidad que tiene todo ser humano de crear y fomentar en sí mismo las cualidades, las habilidades y las características emocionales.

La aptitud ayuda a progresar emocionalmente, aprendiendo de los errores tanto propios como ajenos. Cuando la aptitud emocional es adecuadamente canalizada, aumenta el entusiasmo por lo que se hace y hay mejores probabilidades de superar los desafíos y las dificultades.

Por ejemplo, los líderes deben poseer la aptitud del manejo de conflictos. Saber manejar con sutileza situaciones tensas y personalidades 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.

Cada aptitud emocional interactúa con otras aptitudes; y el liderazgo es casi por entero inteligencia emocional.

Presencia auténtica

La presencia auténtica es encontrarse en mejor disposición para participar de un diálogo, escuchar al interlocutor, establecer un ambiente de confianza, estar presente y preparado para el asunto que se está tratando, actuar con honestidad y claridad.

Las personas que se muestran seguras de sí mismas, tienen una presencia auténtica; además de aquellas personas que pueden expresar opiniones que despierten rechazo y arriesgarse por lo que consideran correcto.

Adicionalmente la Presencia Auténtica implica conectarse y tomar en serio la indagación y el diálogo, perdonarse a uno mismo y a los demás; y sobre todo no fingir, resultando más fácil ser sincero.

Radio de confianza

Cuando la confianza que se infunde en un equipo es buena, las manifestaciones de los demás; tanto en lo bueno como en lo malo, de lo que sale bien como de lo que sale mal; son mucho mayores, y las contribuciones creativas son oportunas.

La expresión abierta de sentimientos es muy beneficiosa y evita consecuencias inesperadas; pero es necesaria esa participación de comunicación y compañerismo.

Cabe preguntarnos: ¿cuánta confianza destino a mis amigos, familiares, en el trabajo; etc.? "Cuando confiamos lo suficiente para verter el corazón en las copas de la vida, nos inspiramos e inspiramos a los demás. Llegamos hasta los extraños y reconocemos su valor, sin esperar nada a cambio". (Cooper, Sawaf, 1998, p. 90).

Descontento constructivo

Este aspecto hace un llamado a la contribución oportuna y constructiva, a transformar la discrepancia o el desacuerdo en una oportunidad a aprovecharse en la solución de problemas.

Se demanda habilidad y tenacidad para no caer en disputas y provocaciones, para que a pesar de los desacuerdos se dé la escucha; promover la imparcialidad y evitar la defensa de intereses personales por conveniencias.

El descontento genera grandes ventajas para estos autores, entre los cuales tenemos:

- Crea conciencia de los problemas existentes
- Se identifican y se exponen los problemas existentes
- Se pone a prueba la empatía
- Se practica la franqueza y confianza
- Es una buena oportunidad para la inclusión y participación de las personas
- Es una oportunidad para verificar una colaboración creativa
- Discutir y los puntos de vista distintos producen soluciones más adecuadas
- Se produce un verdadero aprendizaje de la experiencia y de la acción
- Fomenta el reto y compromiso
- Aumenta la posibilidad de hacer trabajo real reduciendo el tiempo en disputas destructivas

Elasticidad y renovación

Un punto clave en este contenido es el poder de adaptación, que resultaría ser el grado en que podamos mantener nuestro entusiasmo ante cualquier adversidad o circunstancia. “Hay muchas situaciones e que no podemos controlar lo que ocurre, pero siempre podemos modificar nuestro modo de reaccionar a ellas.” (Cooper, Sawaf, 1998, p. 130). De tal forma que la adaptabilidad estimula la elasticidad o también llamada flexibilidad.

La elasticidad y renovación enfrenta el hecho de que todo se transforma y cambia. Las circunstancias nos cambian de una manera favorable o desfavorable, premeditada, planeada o casual. Aceptar esto es el primer paso para usar esas propias circunstancias, así sean antagónicas, de una manera provechosa.

Adicionalmente se debe mantener un sentido de curiosidad para la exploración; y sobre todo atrevernos a renovar, puesto que es necesario experimentar el riesgo para conocer el éxito.

3. Profundidad emocional

La profundidad emocional es otro pilar fundamental de la inteligencia emocional. Crea carácter, fortalece el carácter individual y del grupo. Es el producto de un esfuerzo conciente y voluntario por conocer y corregir las debilidades existentes.

La profundidad emocional explora su potencial único y propósito, amparado con integridad, compromiso y responsabilidad; todos conducidos mediante los siguientes factores:

Potencial único y propósito

El potencial único se refiere a las fuerzas o poderes disponibles de orden emocional, los cuales pueden ser desarrollados oportunamente; mientras que el propósito es la aspiración, intención o voluntad de hacer algo o cumplir una meta.

Se pone a consideración ciertas características para identificar ese potencial único y propósito:

-  Es un anhelo: uno lo siente, es algo que lo atrae a usted hacia una actividad más que hacia otra, como un imán.
-  Es algo que le satisface plenamente: “le encanta hacerlo”. Este tipo de satisfacción no se encuentran cuando faltan talentos o aptitudes.
-  El aprendizaje es fácil: se aprende rápidamente y es emocionante aprender.
-  Se sienten momentos de fluir: siente que es algo natural para usted y se ve a sí mismo desempeñándose bien en ese campo.

Compromiso

Cualquiera que sea el fin que se persiga, y cualesquiera sus aptitudes, si es que no se tiene una fuerte motivación y sin compromiso emocional, no se llega muy lejos.

El compromiso se refiere a asumir las responsabilidades, a trabajar duro y a cumplir sus tareas. Resulta de gran importancia trabajar de manera conciente y dando lo mejor de sí, ya que la transformación comienza por uno mismo.

Para lograr un desempeño efectivo en los trabajadores, la clave está en inyectar entusiasmo y compromiso, dos cualidades que las organizaciones o empresas pueden crear, pero no imponer.

Integridad aplicada

La total plenitud y rectitud en las acciones realizadas con las características principales de una persona íntegra.

La integridad aplicada hace referencia a la autenticidad, manifestada en una elección de lo que es correcto, después de un adecuado discernimiento de lo correcto y lo incorrecto; manifestarlo así y asumir la responsabilidad por ello.

Para Stephen L. Carter, la integridad requiere tres elementos centrales:

- **Discernir** lo que es correcto de lo que es incorrecto
- **Actuar** de acuerdo con ese discernimiento aún a costa personal
- **Decir claramente** que uno actúa según su leal saber y entender de lo que es correcto y lo que es incorrecto.

Influencia sin autoridad

Las personas que ejercen influencia generalmente son muy persuasivas y saben utilizar estrategias sutiles para conectar emocionalmente con la otra parte. Exponen muy eficazmente sus puntos de vista, en busca de la mejor solución. Por el contrario, las personas que no son capaces de conectar emocionalmente con la otra parte, tiene dificultades para ganar su confianza.

La inteligencia emocional practica mejor su liderazgo sin manipulación ni autoridad. Aunque para Hock, la esencia del liderazgo es esta: “Si usted espera dirigir, invierta no menos del 40% de su tiempo en autodirigirse: su ética, el carácter, principios, propósito, motivación y conducta. Invierta por lo menos el 30% en dirigir a los que tienen autoridad sobre usted, y el 15% en dirigir a sus iguales. Utilice el resto para persuadir a aquellos para quienes usted trabaja de que entiendan y practiquen esos principios; pues si usted no entiende que su deber es trabajar para sus mal llamados subalternos, no ha entendido nada”.

Las emociones invaden nuestra identidad y se extienden al sistema que formamos los humanos a modo de la fuente que irradia y transmite energía; son las corrientes de energía que manan en nuestro interior, robustecen nuestros valores y orientan nuestras percepciones y conductas. Luego, fluyen hacia el exterior y afectan a los demás.

Del mismo modo, cada uno de nosotros influye en el estado de ánimo de los demás. Es perfectamente natural influir en el estado emocional de otra persona, para bien o para mal; lo hacemos constantemente, ‘contagiándonos’ las emociones como si fueran el más poderoso virus.

La equidad es una fuente muy importante de influencia sin autoridad; esto es, obtener lo que uno necesita y dar a otros lo que ellos aprecian y necesitan. He aquí algunas consideraciones de Cooper y Sawaf:

- Empiece por suponer que la otra persona es buena y es un aliado potencial.
- Extienda su confianza para crear una buena relación.
- Verifique su brújula interna: ¿tiene usted claras sus metas y prioridades en relación con esa persona?

- Determine los talentos de su aliado en potencia, sus intereses, prioridades, necesidades y deseos.
- Identifique cuáles de sus propios recursos y capacidades pueden ser de valor para esta persona.
- Solicite la opinión de su aliado. Escuche las respuestas e ideas que recibe.
- Dé usted el primer paso: comprométase a una acción que demuestra aprecio por la otra persona.
- Sugiera un intercambio: ofrezca lo que usted tiene a cambio de lo que desea. (1998, p. 211).

4. Alquimia emocional

La Alquimia Emocional se refiere a la creatividad, a la construcción de nuevas oportunidades y a la capacidad de fluir con los problemas y presiones; considerando los siguientes factores:

Flujo intuitivo

El Flujo Intuitivo es denominado también: sexto sentido; es ese espacio donde trabajamos con todas las fuerzas y donde nuestra presencia resulta ser decisiva. Cuando desarrollamos nuestra intuición, ésta permanece activa y fluye a voluntad, mas no por casualidad.

La mente se encuentra trabajando todo el tiempo, cuando pensamos, estamos haciendo que nuestros conocimientos tomen forma y solución a problemas, el mayor porcentaje de los problemas que logramos resolver con rapidez, son experiencias que ya vivimos en algún momento, y nuestra mente solo las recuerda.

Si conseguimos relacionar armónicamente nuestra intuición con el inconsciente es factible llegar a ejercitar la inteligencia intuitiva, la cual no es otra cosa que presentir eficazmente la solución a un problema, vislumbrar la llegada de un problema para evitarlo antes de que éste ocurra.

Los siguientes síntomas que ayudarían a identificar el Flujo Intuitivo:

- ♣ Espontáneo sentimiento de júbilo y hasta de rapto.
- ♣ Alto nivel de realización y alerta.
- ♣ Se siente recompensado.
- ♣ Aumenta su confianza; y,
- ♣ Eleva el sentido de mérito personal y satisfacción.

Desplazamiento reflexivo en el tiempo

Usando el desplazamiento reflexivo en el tiempo podemos dirigir a voluntad nuestra intuición creativa, viajando por la experiencia pasada, la experiencia futura; y lógicamente en la vivencia actual o presente.

Se puede añadir también que este desplazamiento reflexivo significa transportarse y proyectarse de una manera cronológica y creativa en el tiempo para experimentar activamente nuevas ideas e hipótesis.

Percepción de la oportunidad

La percepción de la oportunidad constituye uno de los principales componentes para la obtención del éxito; de esta manera nos vemos obligados a extender el horizonte de oportunidades y atrevernos a explorar las más diversas posibilidades existentes.

Para aumentar la capacidad de percibir oportunidades, Cooper y Sawaf sugieren lo siguiente:

- ☞ Propóngase dejarse sorprender todos los días por algo nuevo.
- ☞ Propicie disconformidad creativa.
- ☞ Lleve un diario de posibilidades, anotando las experiencias más sorprendentes o emotivas del día y su reacción a ella.
- ☞ Suprima todos los candados mentales que inhiben el proceso creativo.
- ☞ Aproveche la conexión ejercicio-CE-innovación que le permite aumentar la percepción de oportunidades y generar creatividad.
- ☞ Codéese con gente muy creativa.
- ☞ Cambie de actitud. Pregúntese: ¿estoy buscando oportunidades con el mismo vigor creativo y recursos que dedico a corregir los problemas cotidianos?.
- ☞ Evoque las alabanzas recibidas.

Creando el futuro

En ciertas ocasiones preferimos quedarnos en la zona del confort y de la zona que ya fue experimentada, evitando desarrollar la iniciativa que nos permitirá crear el futuro que siempre hemos planificado. En cambio los líderes con un alto CE tienen el valor de asumir riesgos creativos, temen cometer errores, ni que los demás los cometan.

La creación del futuro desarrolla las habilidades fundamentales que sirven para aprovechar el poder de los puntos de vista diferentes y del potencial más importante, el de las aptitudes y fuerzas fundamentales de cada persona. Esas habilidades pueden aumentar la capacidad de los equipos y trabajadores para encontrar oportunidades, solucionar problemas e introducir mejoras en cualquier campo organizacional.

ILUSTRACIONES

ILUSTRACIONES I:

FOTOGRAFIAS DE LA CAPACITACIÓN

Fotografías de la capacitación del 24 de agosto de 2006



Fotografías de la capacitación del 25 de agosto de 2006



Fotografías de la capacitación del 30 de agosto de 2006

