

## Introducción

El éxito o fracaso en ciertos ámbitos de la vida depende no solo de las relaciones con los demás sino de elementos como la capacidad de liderazgo y la habilidad para trabajar con otros. Los centros primitivos del cerebro como lo llama Goleman almacenan ciertas aptitudes personales para gobernar las emociones, por ello el sentir y escuchar se ha vuelto indispensable para que el ser humano se adapte a su entorno.

Como afirma Goleman en su libro “La practica de la inteligencia emocional en la empresa” la inteligencia emocional no significa solo “ser amable” con el resto y revelar sentimientos y emociones personales mas íntimos, sino mucho mas que eso, implica expresar los sentimientos propios acertadamente, sin importar edad, sexo, etc. Lo que no significa que una mujer puede ser más inteligente emocionalmente que un hombre, dependerá de cada persona en particular, debido a que cada una posee sus propias características personales con aspectos positivos y negativos. Por ello en la presente investigación se describirán algunos aspectos de la inteligencia emocional que son primordiales en la vida de todo ser humano y que fueron desarrollados por Goleman principalmente, como son: la comprensión de las propias emociones y el manejo de las mismas (autocontrol), capacidad de ponerse en el lugar de otro (empatía), capacidad para crear relaciones sociales (habilidades sociales) y saber utilizar nuestro potencial ( Coeficiente intelectual e inteligencia emocional).

En el mundo laboral con el avance de la tecnología se ha dejado de lado a las emociones para dar paso a aspectos técnicos, olvidándose de lo que realmente importa, como el conocerse a si mismos, haciendo una introspección para poder visualizar habilidades, defectos y virtudes y así poder dirigir y relacionarse con otros. Por lo cual se utilizaran elementos que trataran de medir el grado de Inteligencia Emocional en 10 personas de la empresa AUTORUSIA, como el Test CTI o de pensamiento constructivo así como la complementación de una entrevista previa al diagnostico que abarcara aspectos desarrollados por Goleman como son; Empatía, Autocontrol y Autoconocimiento y otra para retroalimentación del proceso, después de lo cual se desarrollaran informes individuales haciendo un diagnostico de acuerdo a los resultados obtenidos a través del Test y de la entrevista, en donde también se darán algunas pautas de desarrollo personal en base a las debilidades de cada individuo, además se finalizara la presente investigación con las conclusiones y recomendaciones. (Goleman, 2000) (Handabaka, 2004)

## 1. Inteligencia emocional

### 1.1 Definiciones.

La inteligencia emocional surgió en la década de los noventa, como una teoría muy revolucionaria ya que mucho antes y aún en nuestro medio se hablaba de inteligencias meramente cognitivas o de coeficiente intelectual, por lo cual esta teoría llamó la atención al afirmar que no se necesita de mayores habilidades intelectuales para tener éxito en la vida. La popularidad de la inteligencia emocional surgió en 1995 con Daniel Goleman y su libro "Inteligencia Emocional".

Cuando hablamos de inteligencia emocional nos referimos a un "Conjunto de habilidades que tienen una estrecha relación con las emociones", pues son la clave para el desenvolvimiento de las personas en todos los ámbitos sociales, de ahí que la Inteligencia Emocional surge en la capacidad para reconocerlas y manejarlas. ([www.psicología-online.com/monografias](http://www.psicología-online.com/monografias))

En el libro "Inteligencia emocional en la empresa" define a la inteligencia emocional como "la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos, de manejar bien las emociones en nosotros mismos y en nuestras relaciones. Describe aptitudes complementarias, pero distintas de la inteligencia académica (Las habilidades puramente cognitivas medidas por el cociente intelectual)".

Goleman define a la inteligencia emocional como:

"La capacidad para leer nuestros sentimientos, controlar nuestros impulsos, razonar, permanecer y optimistas cuando nos vemos confrontados a ciertas pruebas, y mantenernos a la escucha del otro".

Para Mayer es "Un conjunto de capacidades, competencias y habilidades no cognitivas que influyen la habilidad propia de tener éxito al afrontar las demandas y presiones del medio ambiente".

Según algunos autores como Alves Prestes, el desarrollo de la inteligencia se da por el aprendizaje vivencial, es decir por la experiencia, ya que los seres humanos aprendemos por imitación, y como seres sociales que somos por naturaleza siempre buscamos a alguien que sirva de modelo para formar nuestros propios arquetipos.

Para Stanley Greenspan, Neurólogo e investigador, el cociente intelectual y el desarrollo emocional están estrechamente relacionados, mencionó que algunos

autores con quienes estaba en desacuerdo como Piaget y Freud aislaron a las habilidades intelectuales de las emociones.

Greenspan, con sus investigaciones demostró que las emociones son las herramientas con las que los individuos realizan operaciones cognitivas tales como el razonamiento y el pensamiento creativo. También que las conexiones neurológicas, se activan a través de un factor, este factor son las caricias, que según él a través de las mismas los individuos liberan hormonas de crecimiento.

Para Goleman la Inteligencia Emocional es de vital importancia para el individuo pues permite una mejor adaptación en el ámbito personal, social y laboral.

Una vez dados estos conceptos se puede definir a la inteligencia emocional como “La capacidad de controlar y conocer nuestras emociones, y entender las necesidades y sentimientos de los demás para así poder establecer relaciones gratificantes”, es decir lograr auto dominio, ser empático, tener buenas relaciones interpersonales y capacidad para resolver problemas.

Una vez dados estos conceptos sobre Inteligencia emocional y para comprenderlos mejor es indispensable describir a un factor clave en la misma.

## **1.2. Las emociones en la Inteligencia Emocional**

La palabra emoción proviene del latín “motere” que significa mover, además del prefijo “e” que significa “alejarse”, es decir, son el motor que nos lleva a actuar, ante esto se puede definirla como estados de ánimo provocado por experiencias, recuerdos e ideas que como resultado se expresan en llanto, actitudes, gestos, etc. (Goleman, 1995)

Las emociones provocadas a partir del procesamiento de información recibido por el cerebro, son las que guían al individuo en determinadas situaciones, llevándolo a actuar y tomar decisiones, mismas que tanto o más que el pensamiento dominan las acciones.

Goleman en su libro “La inteligencia emocional” señala que algunos investigadores están descubriendo que cada emoción prepara al cuerpo para una determinada reacción:

- En la ira por ejemplo, se segrega la hormona de la adrenalina con la cual la sangre empieza a fluir más rápidamente, siendo mas fácil que se de una reacción enérgica que en otras situaciones.

- En el miedo, el cuerpo se paraliza, la sangre deja de fluir en la cara y se va hacia los músculos preparándolos para la huida. Se centra la atención en la situación que se está viviendo, preparando al individuo para reaccionar.
- En la felicidad el sistema nervioso empieza a funcionar aceleradamente, aumentando la energía y dando una sensación de bienestar.
- En el amor se da un conjunto de reacciones del cuerpo, que dan lugar a una sensación de tranquilidad y satisfacción. (Goleman, 1995).

Goleman habla de dos mentes, una que piensa y otra que siente. La mente racional, la parte consciente, es la comprensión de uno mismo, la que analiza y reflexiona.

Por otra parte está la mente emocional, que a veces puede ser irracional e impulsiva, cuanto más intenso es el sentimiento menos funciona la parte racional. Generalmente existe un equilibrio entre las dos mentes, pero puede haber factores, como las pasiones en las que se desequilibra y ciertamente la mente emocional domina a la mente racional.

Cada reacción es una forma de expresión, con las emociones el organismo tiene distintas formas de preparar al individuo para una situación determinada y a la vez puede decir a los demás lo que ocurre como un lenguaje no verbal (Goleman, 1995).

### **1.3 Cociente intelectual e Inteligencia emocional**

Al hablar de cociente intelectual e inteligencia emocional, se hace referencia a dos conceptos distintos pero relacionados, mientras el cociente intelectual es algo puramente cognitivo, la inteligencia emocional es la capacidad para controlar las emociones, en este sentido Lyle Spencer en el libro "la practica de la inteligencia emocional en la empresa" de Goleman menciona: "El aprendizaje académico es en cierta forma una habilidad para acceder a un determinado campo, lo que realmente importa para el desempeño superior son las habilidades propias de la inteligencia emocional", entonces se puede decir que el CI no puede determinar por si solo quien triunfara o fracasara en la vida, sino son aquellas personas que son capaces de competir con el resto traspasando todos los obstáculos y vencen desafíos, pero

existen diferencias entre hombres y mujeres, según Goleman cuando un hombre tiene elevado CI tiende a ser más frío y calculador, ambicioso, obstinado, etc.

Al contrario de los hombres que tienen inteligencia emocional elevada, quienes tienden a ser muy amigables y alegres, están muy comprometidos con el resto y con las causas, son solidarios y cautelosos.

En el caso de las mujeres según el autor, las que tienen un CI elevado tienden a expresar sus ideas con claridad, se interesan por lo intelectual pero suelen ser propensas a la ansiedad y a los sentimientos de culpa, son muy reflexivas y reprimen su ira aunque de cualquier forma dejen de reprimirla indirectamente.

Las mujeres con IE elevado al contrario son muy expresivas y espontáneas con los demás, son muy sociables, controlan muy bien sus emociones y no tienen problemas para relacionarse con los demás.

En la mayoría de las personas existe un equilibrio entre los dos, por lo que estas descripciones son extremas. (Goleman, 1995) (Goleman, 2000)

#### **1.4. Cualidades de la inteligencia emocional:**

##### **1.4.1 La empatía**

La empatía significa entender los sentimientos y pensamientos de los demás, al conocer los sentimientos propios será más fácil comprender los de los demás. El ser empático, es estar en el lugar de la otra persona, ponerse en sus zapatos, analizar sus sentimientos y entenderlos, sin necesariamente estar de acuerdo.

Cuando las personas expresan sus sentimientos, muy pocas veces lo hacen a través de las palabras, la mayor parte de sus expresiones se dan a través del lenguaje no verbal (tono de voz, gestos, movimientos, etc.)

Como se menciono anteriormente, la mente racional funciona de forma distinta a la mente emocional, cuando una persona expresa algo con palabras no siempre dice lo mismo con su lenguaje no verbal.

Las investigaciones revelan que el 90% de un mensaje emocional es no verbal, es decir que aunque una persona diga algo con las palabras inconscientemente se puede percibir emociones en el tono de voz, la ansiedad, la irritación, etc.

Cuando las personas sienten que los demás entienden sus sentimientos y emociones, tienden a ser más seguros con el resto, siendo más fácil la

retroalimentación. Pero las emociones no siempre son entendidas con la mente racional, por eso la clave está en ser empáticos, reflexionar y analizar lo que la otra persona quiere decir.

Cuando una persona esta confusa en cuanto a sus sentimientos, el interactuar con otra persona, puede ayudarle a aclarar que es lo que esta sucediéndole, pues el hecho de que alguien escuche con atención y entienda lo que esta tratando de expresar hace sentir a las personas que tienen conexión entre si.

Los errores más comunes al escuchar a los demás se dan en general porque se tiende a interpretar lo que la otra persona quiere decir en base a mis experiencias y juzgar (si estamos de acuerdo o no) o cuestionar y dar consejos, de esta manera no se esta siendo realmente empático, porque además el hecho de que a alguna persona le haya funcionado no quiere decir que a los demás les sirva de la misma manera, pues cada individuo es diferente al otro, con sus propios rasgos y características personales. (Goleman, 1995) (Albarracin, 2000)

#### **1.4.1.1 Relación entre la empatía y las relaciones laborales.**

La empatía se debe implantar como una nueva corriente en las empresas desde las más pequeñas hasta las grandes industrias, pues es un tema que además de actual es de vital importancia ya que en la mayoría hay que reeducar en el tema de las emociones y relaciones laborales. Como se ha mencionado anteriormente este tema se ha dejado de lado para dar mayor importancia a las destrezas intelectuales, sin tomar en consideración que las emociones juegan un papel muy importante en el rendimiento laboral y más aún en las relaciones laborales.

La empatía es la base para las relaciones interpersonales, dentro de una organización comprende el saber escuchar y expresarse, aprender a cooperar, sentirse comprometido y ser optimista, ayudando a evitar conflictos en la negociación. Ser empáticos significa tener una gran capacidad de entender a los demás y por tanto de ser pacientes, lo que puede dar cabida al diálogo. (Albarracin, 2000) (Gil'Adi, 2000)

Una organización eficaz es aquella que ve la realidad desde el punto de vista de los demás y la percibe respondiendo a ella, en esencia darse cuenta de lo que la otra persona quiere aunque no la exprese, para ello se debe ejercer habilidades

personales como el autocontrol, empatía y manejo de las emociones si no se ejerce control sobre sus propios sentimientos jamás entenderá emociones ajenas. Cuando las personas carecen de empatía generalmente tienden a mal interpretar las emociones de los demás entorpeciendo las relaciones interpersonales.

En el mundo laboral resulta de vital importancia estar conectados con los demás, es decir estar sincronizados con las emociones de las personas con las que estamos trabajando, preocuparse por sus sentimientos, sin dejar de ser asertivos, tener la mente abierta a las diferencias de criterio y cultura para aprovecharlas, y por último respetar las políticas y objetivos de la organización.

Pero no debemos centrarnos solamente en las relaciones laborales, también es importante que nos demos cuenta de cuáles son las necesidades de la organización, es decir que no solamente debemos preocuparnos por satisfacer las necesidades emocionales, debe existir un equilibrio entre la mente y el corazón, porque hay también quienes creen que el ser empático con las personas significa estar de acuerdo con ellas.

Pero lo cierto es que la falta de empatía puede acabar con una empresa. En un centro de desarrollo infantil en la ciudad de Cuenca existen todos los medios para ser uno de los mejores de la ciudad, la infraestructura es una de las mejores pues fue diseñada para los niños y llama mucho la atención, mientras que en la mayoría se ve que son casas adaptadas o infraestructuras inapropiadas lo cual no les da las condiciones adecuadas para su funcionamiento, existe el personal calificado, en fin todas las condiciones para tener éxito pero la realidad del centro es que existe gran descontento por parte del personal y una rotación que perjudica enormemente al centro y a sus interesados, pues ocasiona desadaptación en los niños y por lo tanto descontento de los padres. Esto es el resultado de una mala administración de su directora pues su falta de empatía genera insatisfacción en el personal, ya ignora sus necesidades, su bajo salario, falta de beneficios, multas, faltas injustificadas y el mal trato pues solamente reprocha y no reconoce un trabajo bien realizado.

El hecho de comprender lo que la otra persona piensa o siente no quiere decir que lo aceptemos, en las relaciones laborales cuando tratamos de negociar algo, las decisiones por más drásticas que sean pueden generar menos resentimientos por Ej. En el cierre de dos fábricas diferentes en las que en un caso recibieron un aviso de cierre con anticipación y sus miembros hicieron lo posible por

encontrarles otra empresa, y en el otro caso no se les aviso con anticipación y poco les importó que les pudiera pasar a sus empleados, tiempo después se demostró que el 93% empleados mostraban gratitud por su antigua empresa, mientras que en el segundo caso solo un 3% parecía estar de conforme con el trato por aquella fabrica. (Goleman, 2000).

#### **1.4.2 El autoconocimiento y el manejo de las emociones.**

Para que las personas puedan relacionarse e interactuar con los demás, es necesario que primero se conozcan a sí mismas, que sepan cuáles son sus debilidades y fortalezas.

Muchas veces se cometen errores de manera inconsciente ya que no se dan cuenta de las reacciones que tienen ante una determinada situación, por ello el meditar y estar atento a todas las reacciones sin reprocharse a sí mismo puede no sólo fortalecer el autoconocimiento sino que puede evitar y prevenir reacciones.

Para favorecer el autoconocimiento y manejar emociones es necesario que se aprenda a controlar los impulsos: Un estudio hecho por un psicólogo llamado Walter Michel en la década de los setenta con niños de cuatro años en un jardín de infantes en el cual se les dijo que aquellos niños que esperasen a que regresara esa persona iban a recibir como recompensa dos bombones y los niños que no esperen podrían recibir solo uno, algunos de los niños no pudieron resistir la tentación y se comieron el bombón, mientras que los niños que esperaron recibieron la recompensa y se comieron dos bombones consiguiendo controlar el impulso de pasar a la acción.

Este experimento muestra lo fundamental de la capacidad de controlar las emociones. Este psicólogo siguió la trayectoria de los niños de cuatro años hasta que siguieron la universidad y descubrió que aquellos niños que supieron esperar para recibir la recompensa eran años mas tarde mucho más eficaces, comprometidos, seguros de sí mismos y capaces de enfrentarse a casi cualquier situación, mientras que los niños que no supieron esperar eran más conflictivos, indecisos, inseguros y menos eficientes pues sacaban malas notas.

Este estudio revela que la capacidad de controlar los impulsos conlleva hacer algunos sacrificios a fin de obtener ciertos beneficios, es decir conseguir el objetivo, lo que contribuye a desarrollar ciertas destrezas intelectuales como cuando alguien se pone el desafío de correr en una maratón o estudiar para



conseguir un masterado, ya que al final de un arduo trabajo y espera tendrán su recompensa como sería en estos casos el ganarse una medalla u obtener su título. (Goleman, 1995) (Martin y Boeck, 1998)

Un estudio hecho por una empresa consultora describió varias experiencias de personas que no saben controlar sus impulsos, como la de un ejecutivo, muy amigable, extrovertido y espontáneo que acabo siendo despedido por su incapacidad para controlarse pues termino revelando secretos de la empresa, mostró que su incapacidad para controlar sus impulsos le impedía ver las consecuencias de sus actos, por lo que se puede afirmar que al dejarse llevar por los impulsos casi siempre se debe pagar un alto precio, el analizar las posibles consecuencias de nuestros actos puede salvar a las personas de cometer un acto del cual se tenga que arrepentir.(Goleman, 2000)

### **1.4.3 El autocontrol**

Goleman en su libro “Inteligencia emocional en la empresa” menciona que investigaciones hechas acerca del cerebro revelan que las personas que se someten a situaciones de estrés, en el cerebro se quebrantan algunas de las funciones de lóbulos prefrontales que van conectados a través de una red de neuronas con la amígdala, lugar en donde se almacena información y se procesa para que el individuo pueda recordar lo necesario para utilizarla en el razonamiento y toma de decisiones.

A este proceso Goleman lo denomina como “memoria operativa” y sólo cuando el individuo es sometido a situaciones estresantes es entonces cuando estas funciones se alteran, provocando un mecanismo de autodefensa y manteniendo los sentidos en alerta. Cuando esto sucede el cerebro deja de lado algunas funciones como el razonamiento, la planificación y la creatividad, provocando que toda aquella información que se adquirió previamente se bloquee, centrando su atención en la situación inmediata. A menudo sucede esto cuando se dan emociones muy fuertes como la ansiedad, el temor, el pánico, la ira y la frustración.

En la amígdala es en donde se almacenan los recuerdos de aquellas emociones que provocan estrés, la misma que controla toda la información que

ingresa a nuestro cerebro para evaluar oportunidades y amenazas de acuerdo a la información almacenada de nuestras experiencias pasadas.

Generalmente cuando una persona se encuentra en una situación de estrés, todo lo que sucede en ese momento parece multiplicarse tornándose mucho peor de lo que en realidad es y que normalmente se afrontaría sin mayor dificultad, llevándolo casi al borde de un colapso, pero aunque el cuerpo provoque estas respuestas automáticas, lo que realmente se necesita son recursos internos que permitan reflexionar y manejar mejor este proceso.

Aunque los lóbulos prefrontales son los encargados de calmar estos impulsos no siempre son capaces de detener las órdenes de la amígdala. En este sentido aunque existen personas mas impulsivas que otras, los beneficios de no dejarse arrastrar por los impulsos radica en que tengamos más o menos éxito en la vida, por eso cuando hablamos de autocontrol emocional no hablamos de reprimir emociones sino más bien de manejarlas.

Una emoción fuerte o impulso es el miedo, pues este causa mucha inseguridad de no saber lo que pasa a su alrededor, generalmente se produce este sentimiento frente a situaciones desconocidas, por lo que las personas no pueden controlar sus emociones, pero debemos tomar en cuenta que existen formas de evitar que esto suceda, se debe intentar tranquilizarse y canalizar bien las energías que causa miedo para aprovecharlas, por ejemplo como se menciona en el libro "EQ, que es inteligencia emocional" si se tiene miedo a tener un accidente automovilístico tomar las precauciones debidas como comprar un auto con airbag y frenos ABS o si se tiene miedo escénico o a las conversaciones en público prepararse mejor, leyendo para poder participar en el futuro. (Martin y Boeck, 1998)

Las emociones cuando son bien canalizadas pueden ser fuente de éxito en la vida, por ejemplo cuando una persona está enfadada o triste puede constituir una fuente de motivación. Cuando reprimen los sentimientos se afecta de manera directa en la interacción con los demás.

El confiar en los demás y generar confianza, ser sinceros y honestos, tener integridad al cumplir con nuestras obligaciones, afrontar los cambios y desafíos con flexibilidad y permanecer abierto a nuevas ideas, hacen a las personas tener éxito

en cualquier ámbito tanto social y laboral y que son el núcleo esencial de la capacidad para controlar nuestros impulsos y hacer frente a situaciones difíciles. (Goleman, 2000)

Uno de los aspectos fundamentales que impiden el autocontrol son las pasiones. Las emociones fuertes o las pasiones provoca en nosotros un estado de shock pues todas las funciones básicas que mencionamos anteriormente se bloquean ya que las mismas se presentan sin previo aviso y por lo tanto la amígdala se hace presente antes que los lóbulos prefrontales se hagan una idea de lo que esta ocurriendo y se haya podido meditar acerca de lo que se debe hacer. Pero aunque este proceso es de mucha importancia en el aspecto interpersonal las emociones pueden producir un efecto contraproducente sobre el proceso del pensamiento. Por eso es que los individuos luchan día a día contra sus propias emociones para tener un comportamiento acorde a la sociedad.

Cuando tenemos la amenaza de algún peligro son los sentimientos como la ira, la frustración y el pánico son los que nos abordan, por lo tanto el organismo se prepara para la defensa, la concentración de la adrenalina aumenta, los músculos se contraen, etc. Sin embargo la predisposición de cada persona a tener este tipo de reacciones extremas o pasiones depende no sólo de sus mecanismos cerebrales sino también de la actitud mental, los prejuicios, las expectativas ante la situación, y los modelos mentales preconcebidos son los que determinan la decisión que se toma en ese momento como parte del impulso.

#### **1.4.4 Habilidades sociales**

Como se dice de la empatía el ser capaz de manejar las emociones del otro es la esencia para mantener las relaciones sociales, la sintonía con otros exige el equilibrio emocional de uno mismo.

Una competencia clave en el manejo de las relaciones sociales esta en lo bien o mal que una persona expresa sus sentimientos, las demostraciones de los mismos tienen consecuencias inmediatas en el impacto que causen sobre la persona que las recibe.

Con cada encuentro social que se tenga se emiten señales emocionales que afectan directamente a las personas con las que se relacionan, de las cuales algunas son más sensibles que otras a las señales que son emitidas en una

interacción y reaccionan con mayor facilidad a ellos por ejemplo: cuando algo le parece muy triste a alguien y le causa llanto, para otra persona ese mismo estímulo puede no parecerle tan triste y casi no tiene ninguna reacción ante ello.

Por lo cual el grado de conexión entre dos personas depende de la sincronía emocional, es decir que se tenga la capacidad para transmitir una emoción en los demás pudiendo influirlos, mientras una persona es mas expresiva que otra podrá con mayor facilidad influir en el estado de animo los demás.

La habilidad para canalizar adecuadamente las emociones depende de ciertas habilidades o aptitudes que Goleman describe como las siguientes:

**Influencia.-** Esta aptitud consiste en la capacidad para provocar reacciones cuando queremos que estas se presenten, si las acciones son concretas y adecuadas son capaces de despertar en las personas una emoción determinada, por eso la empatía es importantísima dentro de la influencia ya que si no sabemos lo que los demás están sintiendo y cual es su visión de las cosas no podremos llegar a ellos. Las personas que fracasan en el intento de influir en los demás son las que no logran conectarse emocionalmente con el resto y difícilmente lograran transmitir el mensaje emitido por mas importante que este sea.

Dentro de una organización esta característica debe ir de la mano con las metas del grupo, dejando de lado tarde o temprano a las personas que buscan únicamente sus logros personales.

**Comunicación.-** Estar abiertos a una comunicación fluida, escuchar activamente haciendo las preguntas pertinentes, comprendiendo y buscando una solución, genera lo mejor de las personas al relacionarse. Algo que influye enormemente en la comunicación es el estado de ánimo, es importante mantener la calma y un estado de ánimo neutro dejando de lado las preocupaciones, que es lo más adecuado para poder adaptarse a la situación presente, permitiendo entablar cualquier conversación.

**Manejo de conflictos.-** En el manejo de conflictos es muy importante la empatía ya que si no se sabe lo que la otra persona siente y piensa es muy difícil que se encuentre una solución. La sintonía entre las personas resulta exitosa cuando se

trata de negociar algo, se debe tomar en cuenta que el problema radica en ambas partes, buscando una solución satisfactoria mutua, pues no se trata de generar competencia, en este sentido se requiere que cada parte sea capaz de comprender los diferentes puntos de vista, haciendo que saquen el mejor provecho de la situación.

**Liderazgo.-** El liderazgo autoritario se ha ido declinando con el tiempo. La capacidad de liderazgo depende en cierto modo de la manera como se manejan las emociones dentro de un grupo, logrando percibir y comunicar las emociones presentes en el mismo y para influenciar a las personas de manera positiva el líder debe ser capaz de involucrarlos en un objetivo común, llevando así el control de la situación. Un líder es quien conduce y guía al grupo, por eso las personas tienden a imitarlo mostrando así su lealtad y compromiso. Las personas que son más expresivas que otras inspiran y conmueven a los demás lo que es una característica clave en un líder.

**Catalizadores del cambio.-** Las personas que son capaces de generar cambios en los demás no son quienes dictan lo que se tiene que hacer, sino que son personas motivadas que inspiran y se guían por sus intuiciones. Kotter menciona “La motivación y la inspiración estimulan a la gente, pero no empujándola en la dirección conveniente como un mecanismo de control, sino satisfaciendo necesidades humanas básicas como la sensación de logro, de pertenencia, de controlar la propia vida y la capacidad de hacer realidad los propios ideales, esos sentimientos nos movilizan despertando nuestra respuesta mas poderosa”.

Pero para poder lograr esto en las personas se necesita tener seguridad en si mismo, comprometerse con los valores del grupo y tener la iniciativa para poder crear lo que queremos lograr.

(Goleman, 2000) (Handabaka, 1998)

### **1.5. Importancia de la inteligencia emocional en la empresa.**

Hasta antes de la inteligencia emocional, en las organizaciones, no se habría tomado en consideración otro concepto que no tuviera que ver con las destrezas intelectuales, pero gracias a esta teoría las organizaciones cambiaron su visión de las cosas. Se ha empezado a cuestionar ¿porque las personas reaccionan de manera distinta frente a situaciones o desafíos? La respuesta esta en las

emociones, en la manera como los individuos las manejan y se relacionan con los demás.

Como ya se menciona las emociones son un indicio o un estado de alarma mediante el cual se puede modificar la conducta, en el campo laboral la carga de trabajo o la presión de una exposición ante un auditorio, pueden poner al individuo ansioso o mal humorado haciéndolo reaccionar de una manera inadecuada, por eso la importancia de la inteligencia emocional en las empresas, ya que al ser bien encaminada marcará la diferencia en el rendimiento de sus empleados. ([www.inteligencia-emocional.org/trabajoyempresa](http://www.inteligencia-emocional.org/trabajoyempresa) )

Goleman en su libro “La práctica de la Inteligencia Emocional en la empresa” revela que investigaciones realizadas en los Estados Unidos en una cadena de almacenes mostró que existía baja productividad sólo en aquellos departamentos en los que eran dirigidos por jefes tensos u oprimidos, mientras que en los demás departamentos se daban el máximo de ventas ya que sus jefes supieron demostrar equilibrio al manejar sus emociones ocasionadas por las presiones laborales. (Goleman, 2000)

Sin embargo la realidad ecuatoriana no esta aislada a esta investigación por las siguientes razones:

Las tensiones de la vida en la actualidad provocan en las personas un desequilibrio emocional, no sólo en la cotidianeidad sino más aún en el campo laboral, pero la clave esta en saber controlar las emociones a fin de obtener mejores resultados en las acciones y en la influencia que ejercemos sobre los demás. Para poder conseguir un desempeño eficiente en los trabajadores es importante que al menos en cierto grado se consiga en el personal auto motivación y compromiso, no es suficiente que una persona tenga un alto porcentaje de conocimientos técnicos, para poder ser competitivos se requiere tener características que se consiguen a través de la Inteligencia Emocional y de las cuales se hablará más adelante, las que son el Auto control, empatía, etc. Aspectos que pueden llegar hasta el punto de proporcionar a la empresa, mayor participación en el mercado laboral y un mejor ambiente de trabajo.

Quien desea tener éxito en cualquier ámbito de la vida debe saber manejar en primera instancia sus propias emociones y luego la de las personas que lo rodean, teniendo en cuenta que si a la persona le agrada la tarea que tiene que realizar o el puesto de trabajo en el que se desempeña, su rendimiento mejorará y

la tarea se hará mucho más fácil; por el contrario si la persona no se siente a gusto con su ambiente de trabajo o tiene miedo a perderlo, tenderá mas bien a cometer mas errores lo cual dificultará su desenvolvimiento en el mismo, pues la inseguridad perjudica no solo al individuo sino al ambiente general de la empresa, ya que al sentirse la persona de esta manera empezará a ver a sus compañeros de trabajo como una amenaza, una competencia para su puesto de trabajo. Otro aspecto negativo es que cuando la persona siente que no durará mucho tiempo no se compromete mayormente con la empresa ni con sus objetivos. (Martín y Boeck, 1998)

Como sucede en muchas empresas las personas tienen una gran capacidad intelectual y grandes conocimientos técnicos pero no tienen idea o le dan la menor importancia a la parte emocional. Aunque ambas inteligencias, la emocional y la intelectual son actividades del cerebro y son diferentes en las organizaciones es algo que se debe saber combinar, pues la Inteligencia Emocional nos da una visión de los acontecimientos importantes de la organización, puesto que se ha demostrado que la empatía, el autocontrol, la adaptación al cambio, compromiso, etc. Son habilidades necesarias en el mundo laboral actual.

Si las personas desean crecer junto a su empresa deben adquirir estas habilidades para destacar, gracias a la introducción de la Inteligencia Emocional en el mundo laboral en la actualidad no solamente se juzga por la experiencia o formación que se tenga sino que más bien por la forma en que las personas se relacionan con los demás. Este aspecto puede ayudar no solo a seleccionar a las personas mas aptas sino que también a predecir quien va a ser un excelente trabajador, lo cual poco importa pues lo que hace a las personas mas capaces no son los conocimientos técnicos sino las cualidades intelectuales como la iniciativa, empatía, adaptabilidad, etc.

Es importante analizar si las organizaciones de hoy fomentan estas aptitudes o las desalientan, puesto que mientras mas se alienten las habilidades emocionales más eficientes y productivas serán.

Estudios demuestran que más del 70% de las personas carecen de motivación para rendir en su trabajo, esto realmente es una cifra preocupante y por la cual debemos darnos cuenta que es lo que esta haciendo falta en las organizaciones. (Hanabaka, 1998) (Goleman, 2000)

## **2. Evaluacion de la inteligencia emocional**

Al momento de la evaluación se dio total apertura por parte del gerente y la empresa, pero por falta de tiempo se dio un período de tiempo muy corto por lo que se tuvo que reunir, explicar brevemente y evaluar a las personas en un lapso máximo de 40 minutos, gracias a la colaboración de la gente se pudo lograr una buena retroalimentación al momento de aplicar del test, en el momento de la entrevista y al final.

Se entregaron individualmente las preguntas con sus hojas de respuestas, procediendo de inmediato a realizarlo, luego de lo cual al finalizarlo las personas se dirigieron a sus puestos de trabajo en donde se procedió a realizar la entrevista en forma individual.

Luego del procedimiento aplicado en la empresa, se sacaron los resultados obtenidos a través de un disquete que contenía 25 aplicaciones de las cuales se utilizaron 10 pues eran 10 las personas evaluadas en la empresa AUTORUSIA, de acuerdo a los resultados obtenidos a través del disquete se describieron cada uno de los aspectos de acuerdo a las puntuaciones comprendidas entre altas, medias y bajas, estas descripciones fueron obtenidas a través del manual del test CTI.

En base a estas descripciones se realizaron los informes individuales en los que además de las puntuaciones obtenidas de desarrollaron algunas recomendaciones o planes de desarrollo en base a las puntuaciones mas bajas o falencias encontradas en cada persona, para que las personas puedan tomar en cuenta y poner en practica.

Por ultimo después de la aplicación practica y realización de los informes se realizo una retroalimentación individual en donde se hablo de su apreciación del proceso.

### **2.1. Test CTI**

El test CTI es una herramienta de medida de Inteligencia Emocional en base al inventario de pensamiento constructivo, el cual contiene una dimensión general de seis escalas, que contienen varios aspectos. También contiene algunas variables con las que se pueden evaluar el pensamiento constructivo, como propone el autor en el manual del CTI, este test es un útil preeditor de las habilidades y reacciones.



Estos pensamientos no solamente influyen en sus emociones y reacciones automáticas sino que bloquean su sentido de pensar racional y objetivamente, lo cual afectaría a su rendimiento laboral, y en su equilibrio mental y físico.

Por ello el CTI esta relacionado con este tipo de reacciones automáticas positivas o negativas, ofrece información en tres aspectos básicos: el primero consiste en una escala global de elementos de otras escalas del CTI, el segundo esta compuesto por seis escalas principales que miden el pensamiento constructivo o destructivo y el tercero o más específico consiste en subescalas que describen modos específicos de pensamiento constructivo o destructivo como pensar positivamente, clasificar a la gente o a los hechos, aferrarse a los acontecimientos desafortunados del pasado, etc.

A pesar de la semejanza entre las diferentes escalas existe la suficiente independencia como para establecer un diagnostico preciso basado en la información proporcionada por las mismas que están divididas por diferentes facetas tales como la tolerancia a la frustración y la capacidad para sobreponerse a experiencias negativas. (Epstein, 1998)

El CTI puede ser aplicado de forma individual o grupal. Las personas evaluadas deben tener la capacidad para leer y entender el contenido del test por lo cual se debe tener un mínimo de formación escolar básica, la mayoría pueden responder el test en un mínimo de tiempo, pero para permitir a todas las personas responder con tranquilidad se debe dar al menos unos 30 minutos, incluyendo las instrucciones. El Test puede ser aplicado por profesionales sin una amplia experiencia en test pero en el momento de calificarlo se lo deberá hacer con profesionales calificados para no equivocarse en el diagnostico.

## **2.2. Entrevista**

Como este test ofrece una escala de medición basada únicamente en el pensamiento constructivo se ha visto en la necesidad de elaborar una entrevista para complementarlo en base a aspectos básicos que lo describen autores como Daniel Goleman, estos aspectos son empatía, autocontrol, habilidades sociales y manejo de emociones. (Ver anexo 4)

### **2.3. Informes psicológicos**

El diagnóstico fue basado en la información proporcionada por la hoja de respuestas, las mismas que van en una escala del 1 al 5 siendo 1 en la que el sujeto está en total desacuerdo hasta llegar a 5 en la que el sujeto está totalmente de acuerdo. Luego de obtener las respuestas se procedió a calificar por medio del disquete el cual revelaba las puntuaciones de cada persona con sus respectivos perfiles gráficos, el que además corrige y analiza las respuestas dadas por el propio sujeto.

Una vez dados los resultados, y utilizando como guía el manual CTI, se realizaron los informes psicológicos de cada persona, las calificaciones dadas por el manual van desde altas, medias y bajas de elementos como la emotividad, eficacia, rigidez, ilusión, entre otros, y que de acuerdo a estos la persona tiene mayor o menor tendencia hacia los diferentes elementos: por ejemplo cuando una persona tiene alta tendencia al pensamiento rígido, se lo describe como que generalmente tiende a formarse prejuicios y estereotipos, y así se fueron describiendo cada uno de los elementos.

Luego de realizar los informes de todos los elementos o escalas del test se analizaron ciertas fortalezas y debilidades de los sujetos, en cuanto a las debilidades, se realizaron planes de desarrollo dentro del mismo informe, en los cuales se dieron algunas recomendaciones para ser tomadas en cuenta por la persona evaluada. ( ver anexos 2 y 3).

## Conclusiones

La inteligencia emocional es una herramienta básica para la vida personal y profesional, pero lamentablemente desconocida para la mayoría de las personas y una de las causas es que es un tema nuevo en nuestro medio, a pesar de que en psicología es indispensable no solo en lo que se refiere a la Psicología laboral y organizacional sino en los otros ámbitos como la Psicología educativa y clínica ya que las emociones son parte de la vida de cualquier ser humano, sin discriminar edad, sexo, etc.

Por ello la importancia de esta teoría, pues el aprender a manejar nuestras emociones, nos puede proporcionar herramientas básicas para poder desenvolvernos en cualquier ámbito y por consiguiente obtener mejores resultados en nuestras relaciones interpersonales, al poder entender a los demás y el porque de sus reacciones ante determinadas circunstancias que día a día se presentan.

En el ámbito laboral es una herramienta que se debería implementar pues por años hemos ido descubriendo que ninguna empresa puede desarrollarse si no entiende a las personas y sus emociones, entonces al aplicar un diagnostico de inteligencia emocional puede proporcionar a las empresas instrumentos para determinar y constatar en que grado una persona tiene empatía con el resto y es capaz de tolerar situaciones que le generan estrés y por ende su forma de reaccionar ante ellos. Por ello podemos concluir lo siguiente:

- En nuestro medio, y más específicamente en la ciudad de Cuenca es un tema que todavía no esta en auge y por lo tanto no se le da la importancia debida.
- Dentro de la empresa, de las personas evaluadas ninguna conocía acerca del tema.
- Casi todas las personas evaluadas estaba de acuerdo con los resultados obtenidos durante todo el proceso y por lo tanto abiertas al cambio.
- Al realizar este proyecto, he podido profundizar y aprender los diferentes aspectos de la Inteligencia Emocional como sus orígenes y el manejo de las emociones.
- Este tema ha provocado en las personas evaluadas y en mi persona un cambio en la forma de ver las relaciones interpersonales cosa que hasta hace poco se lo tomaba con

ligereza dándole mayor importancia a aspectos como la empatía y el manejo de las emociones

- He descubierto que con la Inteligencia Emocional se puede perpetuar la importancia de las emociones dentro de las relaciones interpersonales en cualquier ámbito de la vida, pues esto nos permitirá ver el mundo de mejor manera y entender el porque de cada situación.

### **Recomendaciones:**

- Difundir el tema de la Inteligencia Emocional como un medio de comunicación universal a nivel empresarial y como desarrollo personal.
- Incluir talleres de Inteligencia Emocional a nivel empresarial
- Tomar en cuenta el proceso que he descrito, para obtener mejores resultados dentro de la empresa AUTORUSIA.
- Utilizar el manual como herramienta para reeducar en cuanto a las emociones dentro de la empresa.
- Poner en práctica elementos como la empatía y el autocontrol emocional para obtener relaciones más satisfactorias.

## Bibliografía

- Albarracin G. Ricardo, "La inteligencia Emocional para emprendedores", Ediciones Semper, julio del 2000.
- Goleman Daniel "La practica de la Inteligencia Emocional en la empresa", Editorial Kairos, año 2000.
- Goleman Daniel "La Inteligencia Emocional, Vergara Javier editor, año 1995.
- Cooper Robert K, Sawaf Ayman, "La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones", grupo editorial Norma, 1997.
- Gil'Adí, Daniel, "Inteligencia Emocional en practica", manual para el éxito personal y organizacional, Ediciones Mc Graw Hill, año 2000.
- Handabaka G Jorge, "Inteligencia Emocional en la empresa", editora Palomino E.I.R.L, año 2004.
- Martin Doris y Boeck Karin, "EQ, Que es Inteligencia Emocional", editorial EDAE S.A, 1998.
- [www.inteligencia-emocional.org/trabajoyempresa/comoinfluyenlasemocionesentabajoprofesion](http://www.inteligencia-emocional.org/trabajoyempresa/comoinfluyenlasemocionesentabajoprofesion).
- [www.sht.com.ar/archivo/liderazgo/inteligencia.htm](http://www.sht.com.ar/archivo/liderazgo/inteligencia.htm)
- [www.psicología-online.com/monografias/1/index.shtml](http://www.psicología-online.com/monografias/1/index.shtml)
- [www.es.geocities.com/amirhali/asertividad.htm](http://www.es.geocities.com/amirhali/asertividad.htm)

