



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

"LA RELACIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL CON EL ÉXITO PROFESIONAL"

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración

Presenta:
Ana Ruth Carrera González

Dirigido por:
M. en C. Gina Nardoni Macedo

SINODALES

M. en C. Gina Nardoni Macedo
Presidente.

Dra. Gloria Arroyo Jiménez
Secretario

M.R.I. Mónica María Muñoz Cornejo
Vocal

Dra. Clara Escamilla Santana
Suplente

M. en A. Josefina Moreno y Ayala
Suplente

C.P. Héctor Fernando Valencia Pérez
Director Facultad de Contaduría y Administración


Firma


Firma


Firma


Firma


Firma


Firma

Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval
Director de Investigación y Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Junio. 2007

RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo conocer si existe una relación entre la inteligencia emocional y el éxito profesional de las personas. Algunos escritores sobre el tema como Daniel Goleman han observado que el historial académico, las aptitudes intelectuales para desempeñar las funciones que exigen el trabajo y los conocimientos ya no son suficientes para destacar en una empresa. La forma como los individuos se sienten repercute en su comportamiento laboral. En las organizaciones es posible promover el aprendizaje de las habilidades para incrementar la inteligencia emocional, a través de una clara comunicación, un adecuado liderazgo y una participación activa de individuos que los haga sentirse satisfechos con el trabajo que realizan. Estas habilidades prácticas se basan en: conocimiento de uno mismo, autorregulación y motivación. Para conocer más sobre el tema se tratan algunos conceptos de la inteligencia emocional y sus bases biológicas, también se habla del liderazgo, de la vinculación entre éste y la inteligencia emocional en las organizaciones, manejando a la organización como un todo que tiene inteligencia, al igual que los grupos que la componen. Para llevar a cabo esta investigación y poder resolver la hipótesis que dice que las personas con mayor coeficiente intelectual tienen mayor éxito profesional se aplicó un cuestionario sobre inteligencia emocional de los autores Robert K. Cooper y Ph. Ayman Sawaf de su libro “La Inteligencia Emocional aplicada al Liderazgo y a las Organizaciones”, se hizo un estudio correlacional buscando la relación que tiene la inteligencia emocional de las personas con los puestos gerenciales o jefaturas en las empresas a estudiantes de las maestrías en administración e impuestos de la Universidad Autónoma de Querétaro que ocupan estos puestos dentro de las empresas que laboran. El cuestionario está basado en tres aspectos principales: ambiente general, conocimiento emocional y competencias de coeficiente emocional. Los resultados obtenidos confirman la hipótesis general e inicial, al encontrarse que el grado de inteligencia emocional de las personas que ocupan puestos de dirección si poseen un alto coeficiente emocional.

(Palabras clave: inteligencia emocional, éxito profesional, coeficiente de inteligencia emocional).

SUMMARY

The objective of this study was to determine if there is a relationship between people's emotional intelligence and professional success. Some writers who have addressed the subject, such as Daniel Goleman, have observed that a person's academic record, intellectual aptitudes for carrying out the functions demanded by the job and knowledge are no longer sufficient in order to stand out in a company. The way people feel has repercussions on their job behavior. In organizations it is possible to promote the learning of skills that increase emotional intelligence by means of clear communication, appropriate leadership and an active individual participation that will make people feel satisfied with the work they carry out. These practical skills are based on: self-knowledge, self-control and motivation. In order to further explore the topic, we cover some of the concepts of emotional intelligence and its biological basis. We also deal with leadership and the tie that exists between it and emotional intelligence in organizations, considering the organization as an intelligent whole. The groups that make up the organization are considered in the same way. In order to carry out this research and solve the hypothesis which says that people with higher emotional quotients have greater professional success, a questionnaire dealing with emotional intelligence prepared by Robert K. Cooper and Ph. Ayman Sawaf in their book Emotional Intelligence Applied to Leadership and Organizations was used. A correlation study was carried out which explored the relationship of emotional intelligence among people with managerial positions in companies to that of postgraduate students study for Master's Degrees in Administration and Taxes in the Autonomous University of Queretaro holding the same positions in the companies where they work. The questionnaire is based on three main aspects: general ambience, emotional knowledge and emotional quotient competence. Results confirm the initial general hypothesis and show that people in positions of leadership do possess a high emotional quotient.

(Key words: Emotional intelligence, professional success, emotional intelligence quotient).

AGRADECIMIENTOS

A Dios

A mis padres por su esfuerzo para darme todo lo que tengo

A mis hermanos por compartir todo conmigo

A mis asesores que me orientaron para la realización de este trabajo

A todas las personas que me ayudaron para terminar mis estudios

Gracias

ÍNDICE

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Agradecimientos	iii
Indice	iv
Indice de figuras	vi
INTRODUCCION	1
I. CONCEPTUALIZACIONES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y SUS BASES BIOLÓGICAS	3
1.1 Concepto de Inteligencia Emocional	3
1.2 ¿Qué son las aptitudes emocionales?	7
1.3 Bases biológicas de la Inteligencia Emocional	24
Resumen del Capítulo I	34
II. EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LAS ORGANIZACIONES	35
2.1 ¿Qué es el liderazgo?	35
2.2 Etapas del liderazgo a través de la historia	36
2.3 Tipos de liderazgo	38
2.4 Modelos de liderazgo	40
2.5 El liderazgo en el Desarrollo Organizacional	43
2.6 La Gerencia	44
2.7 La integridad en el líder	48
Resumen del Capítulo II	51
III. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y SU VINCULACIÓN CON EL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES	52
3.1 Relación entre Inteligencia Emocional y liderazgo	52
3.2 Definición de liderazgo	56
3.3 Competencias relacionadas con la Inteligencia Emocional y el liderazgo	60
3.4 Poder	71
Resumen del Capítulo III	77

IV. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL, UN FACTOR DETERMINANTE EN LA VIDA DE LAS ORGANIZACIONES	78
4.1 Las emociones y el rendimiento laboral	78
4.2 Aplicación del pensamiento constructivo en el trabajo	80
4.3 Estrés laboral	81
4.4 Beneficios de la Inteligencia Emocional en la Organización	87
La Inteligencia Emocional y el cambio en la Organización	88
4.6 Aplicación de la Inteligencia Emocional en las Organizaciones	91
Resumen del Capítulo IV	94
METODOLOGÍA	95
RESULTADOS	98
CONCLUSIONES	104
BIBLIOGRAFÍA	108
APÈNDICE	111

ÌNDICE DE FIGURAS

Figura	Página
1 Liderazgo Situacional	42
2 Sucesos de la vida	98
3 Presiones de trabajo	99
4 Presiones personales	100
5 Conocimiento emocional de sí mismo	100
6 Expresión emocional	101
7 Conciencia emocional de otros	101
8 Intención	102
9 Creatividad	102
10 Flexibilidad	103

INTRODUCCIÓN

Este estudio tiene como objetivo conocer si existe una relación entre la inteligencia emocional y el éxito profesional de las personas que tienen puestos de dirección en diferentes empresas en Querétaro.

El progreso personal en el mundo del trabajo de cada persona se daba anteriormente a través de favoritismos, por amistades o simplemente por el historial académico que tuviera una persona. Actualmente se ha observado que esto no es posible si las personas que están a la cabeza de las organizaciones no tienen un alto coeficiente de inteligencia emocional, no son capaces de relacionarse con los demás con los que trabajan para conseguir las metas que se proponen tanto personalmente como profesionalmente hablando Cooper y Sawaf (1998).

Para este estudio se plantean las siguientes hipótesis:

Hg: Las personas con mayor coeficiente de inteligencia emocional tienen mayor éxito profesional.

Hi: Existe una relación directa entre inteligencia emocional y el éxito profesional de las personas.

Ho: No existe relación entre inteligencia emocional y el éxito profesional de las personas.

Ha: El éxito profesional de una persona depende solamente de los conocimientos y habilidades técnicas para el puesto.

En el capítulo I denominado Conceptualizaciones de la inteligencia emocional y sus bases biológicas se da una explicación de lo que es la Inteligencia Emocional y la manera en que afecta los diferentes ámbitos de la vida diaria.

Se conocen las principales emociones que afectan las relaciones con la gente, así como las aptitudes necesarias para alcanzar un mejor desempeño.

En este capítulo también se mencionan las bases biológicas de las emociones, así como la relación entre éstas y su reflejo corporal.

En el segundo capítulo titulado El Liderazgo y su influencia en las organizaciones, se explica en que consiste el liderazgo, se dan algunas teorías sobre éste en diversas épocas de la historia, así como la importancia de los líderes para influir en los demás con sus acciones.

El tercer capítulo denominado La inteligencia emocional y su vinculación con el liderazgo en las organizaciones trata sobre la relación que tienen la inteligencia emocional y el liderazgo. Se destacan algunas cualidades que deben tener los líderes, que hace que se distingan de las demás personas y su capacidad de influencia, así como el saber manejar sus emociones para lograr sus objetivos.

En el cuarto capítulo La inteligencia emocional, un factor determinante en la vida de las organizaciones, se habla sobre la aplicación directamente de la inteligencia emocional en la empresa.

Para conocer los grados de coeficiente emocional que poseen algunas personas que tienen puestos de gerencia y dirección se aplicó un cuestionario de inteligencia emocional, con el que se permite conocer los niveles de su competencia emocional.

Al final se presentan los resultados de estos cuestionarios y la conclusión de este trabajo.

1. CONCEPTUALIZACIONES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y SUS BASES BIOLÓGICAS.

En este capítulo se explica lo que es la inteligencia emocional y el cómo afecta ésta en los diferentes ámbitos de la vida diaria. Se habla sobre las principales emociones que pueden afectar nuestras relaciones con los demás y de cuáles son las aptitudes emocionales necesarias para tener un mejor desempeño. Se habla acerca de las bases biológicas de las emociones y la relación existente entre las emociones y nuestro reflejo en el cuerpo.

1.1 Concepto de Inteligencia Emocional

La inteligencia emocional es la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones.

La inteligencia emocional a diferencia del coeficiente intelectual se aprende e incrementa durante toda la vida. Se desarrolla a partir de las experiencias, por lo cual nuestras habilidades en este sentido podrán continuar creciendo en el transcurso de la madurez. (Goleman, 2003)

La inteligencia emocional se refiere al uso inteligente de las emociones, no es reprimirlas sino el saberlas utilizar mediante el conocimiento de uno mismo.

La clave está en utilizar las emociones de forma inteligente, es decir, hacer que las emociones trabajen en nuestro beneficio, de modo que ayuden a controlar nuestra conducta para obtener mejores resultados.

Daniel Goleman en el año 2003 cita a Vivian Acosta directora asociada de NBS quien describe a la inteligencia emocional como “un conjunto de habilidades, comportamientos cualidades personales, que permiten a un profesional desenvolverse con eficacia en el entorno laboral, manejando sus propias emociones y las que se generan en su ámbito de trabajo”.

En cuanto a la inteligencia emocional en la empresa se debe aceptar que para ser más efectivos en los actos, ser capaces de vivir en armonía, es decir viviendo con la realidad tal cual es sabiendo afrontar los hechos, sin preocuparse, sin tener prisa, ya que muchas veces se actúa impulsivamente sin concederse tiempo a la reflexión. (Goleman, 1998).

Al no detenerse ante los fracasos sino saber que son experiencias que ayudan a crecer y pensar que no todo en la vida es trabajo y que para tener armonía se deben cuidar todos los aspectos que forman de manera integral al ser humano, es decir cuerpo y espíritu y darle importancia tanto al trabajo, como a la salud, vida familiar, descanso, etc. y que se esté bien tanto en lo humano como lo intelectual y como lo espiritual.

Una de las grandes ventajas de la Inteligencia Emocional es que se puede alimentar, desarrollar y crecer.

La Inteligencia Emocional aumenta a medida de aprender a ejercitar las capacidades de que ésta se compone, tales como la percepción reflexiva, el control emocional y la propia motivación.

Una elevada inteligencia emocional, por sí sola, no garantiza que alguien haya aprendido las aptitudes emocionales que interesan para el trabajo; significa sólo que tiene un excelente potencial para adquirirlas.

Una persona puede ser sumamente empática, por ejemplo, pero no haber adquirido las habilidades basadas en la empatía, que se traducen en la posibilidad de brindar un excelente servicio al cliente, ser un docente de primer nivel o lograr que un grupo caracterizado por la diversidad, trabaje en equipo.

En 1990, los psicólogos John Mayer y Peter Salovey establecieron cuatro componentes básicos de la inteligencia emocional:

1. La capacidad de percibir, valorar y expresar emociones con precisión.
2. La capacidad de experimentar, o de generar a voluntad determinados sentimientos, en la medida que faciliten el entendimiento de uno mismo o de otra persona.
3. La capacidad de comprender las emociones y el conocimiento que de ellas deriva.
4. La capacidad de regular las emociones para fomentar un crecimiento emocional e intelectual.

Toda sensación es una señal, significa algo que uno valora es cuestionado o que hay una oportunidad que se debe aprovechar. (Thomson Kevin, Rodríguez, 2000).

Algunas de las emociones que pueden impactar adversamente son el mal manejo del miedo, coraje y el afecto. Conocer qué son estas emociones y aprender de ellas es vital para la salud, prevención de enfermedades o para evitar situaciones que puedan deteriorar nuestro bienestar.

El miedo es la emoción que nace de un sentimiento de impotencia frente a un elemento amenazante que nos lleva a experimentar no solamente ideas negativas o perturbadoras, sino que se graba en el sistema límbico y de ahí a órganos como el corazón o el estómago.

El miedo paraliza frente a la comunicación con otros y frente a los cambios. El miedo puede detener el desarrollo y llevar a otros temores, ansiedades y hasta depresiones.

Todo lo que produce miedo tiende a matar las ideas. Esto incluye miedo a la crítica, ridículo, fracaso, de ser despedido. El miedo acaba con la confianza y la lealtad y crea un clima de incertidumbre. (Thomson, 2000).

El enojo es otra emoción que nace de un sentimiento de incomodidad frente a la frustración de no aceptar una respuesta. El coraje no controlado puede llevar a una respuesta agresiva ya sea verbal o física. El coraje también afecta la comunicación y puede perjudicar tanto personalmente como en todos los niveles dentro de una organización.

Es como un combustible. Cuando se siente, se quiere hacer algo, hablar, interceder, correr, afrontar o resolver algo. Es un mapa que muestra límites y aspiraciones.

Cuando se habla de afecto, se puede definir como un sentimiento de agrado y bienestar que lleva no sólo a sentir mucha alegría e ilusión de seguridad sino que incluye un grado de placer fisiológico. Un descontrol afectivo puede llevar a tener serias dificultades en el trabajo que va desde mostrar preferencia por cierta persona.

Si se reacciona excesivamente a cualquier sentimiento, se está dejando llevar por el impulso. Cuando esto ocurre, se hacen y dicen cosas que son inapropiadas y a veces totalmente equivocadas.

Cada persona puede ponerse etiquetas emocionales y luego usarlas para justificar la conducta.

Una triple estrategia para aprender a manejar la energía emocional puede ser:

1. Reconocer y sentir las emociones en lugar de negarlas o minimizarlas.
2. Escuchar la información o retroinformación que la emoción le da.
3. Guiar o canalizar la energía emocional hacia una respuesta constructiva apropiada.

1.2 ¿Qué son las aptitudes emocionales?

Una aptitud emocional es una capacidad aprendida, basada en la inteligencia emocional, que origina un desempeño laboral sobresaliente. La inteligencia emocional determina nuestro potencial para aprender las habilidades prácticas que se basan en los siguientes elementos:

- Conocimiento de uno mismo: reconocer las propias emociones, para lo que habremos de informarnos sobre nosotros mismos, prestando atención a las señales emocionales que nuestro cuerpo transmite. (Goleman, 2003).

Conociendo qué se siente en cada momento y utilizando preferencias para orientar la toma de decisiones; teniendo y reconociendo nuestras habilidades y saber confiar en uno mismo.

Ser conscientes de los sentimientos y comportamiento que influyen en las acciones haciendo que repercutan en el propio beneficio y en el de los demás.

Si se posee un alto grado de autoconciencia, permite poner a uno mismo en el punto de mira y observarse en acción. (Thomson, Rodríguez, 2000). Cada uno constituye el centro de su propio universo, se debe averiguar qué impulsa a hacer algo antes de intentar cambiar las propias acciones con el fin de obtener mejores resultados.

Se debe comprender qué cosas tienen importancia, cómo se experimentan, qué es lo que se quiere y siente, y cómo cada quien es percibido por los demás, esto sitúa a cada persona en la perspectiva justa para elegir mejor.

Para aumentar la autoconciencia es necesario meditar sobre cómo se reacciona ante las personas y los hechos que forman parte de la vida. Se

deben examinar los propios juicios, sintonizar con los sentidos, conectar con los sentimientos, saber cuáles son las intenciones y prestar atención a nuestros actos. Pensar seriamente sobre cómo se reacciona ante las personas y ante todo lo que sucede también en la vida laboral.

Todas las personas tienen un autoconcepto único, idiosincrásico, que da sentido a una psicología individual en su más pura esencia. (Cardenal, 1999).

Epstein (1998) distingue entre pensamientos descriptivos y pensamientos motivacionales, otorgando a éstos la cualidad de condicionar las respuestas del sujeto. Estos pensamientos motivacionales derivan de experiencias emocionalmente significativas y están cargados afectivamente de manera muy intensa, “cogniciones calientes, no frías, sobre cómo actuar en el mundo”. (Martí García, 2001).

Gergen (1982) defiende la tesis de que la auto-observación de la conducta de uno mismo y la observación de las consecuencias que tiene esta conducta en los demás, es también un factor importantísimo que determina la formación del autoconcepto.

Dentro del autoconocimiento se encuentran tres subaptitudes:

- Conciencia emocional: reconocer las propias emociones y sus efectos.
- Autoevaluación precisa: conocer las propias fuerzas y sus límites
- Confianza en uno mismo: la certeza sobre el propio valor y facultades.

Bandura (1977), relaciona la confianza en uno mismo en la autoeficacia vivida. Parte de la base de que al tener la impresión de poder efectuar algo, una persona se confía cada vez más y por ello puede construir una confianza en sí misma.

Schwarzer (1981) piensa que si uno duda de sus capacidades y está preocupado sobre el resultado de la acción entonces uno mismo se pone

trabas en la resolución del problema, puesto que se desvía la atención del ejercicio que hay que trabajar. (Patermann, 1999).

- Autorregulación: saber manejar las emociones a través del apaciguamiento, la represión y la modificación de la situación, utilizando para ello la energía precisa para provocar el cambio. (video conferencia La inteligencia emocional, liderada por la consultora de comunicación Carmen Sebastián).

Bandura (1978) señala tres componentes del proceso de autorregulación del sí mismo: autoobservación, autoevaluación y autorrespuesta. (Cardenal, 1999).

Dentro de la autorregulación existen 5 subaptitudes:

* **Autocontrol**: manejo de las emociones y los impulsos perjudiciales. Utilizar el potencial disponible a través del control de los impulsos y manteniendo el optimismo. (Goleman, 2003).

El autodominio o autocontrol está íntimamente relacionado con el autoconocimiento, permite mantener bajo control emociones e impulsos negativos.

Las personas que cuenten con esta cualidad, evitarán producir situaciones conflictivas, mantendrán la calma en momentos difíciles y ante situaciones de presión seguirán actuando con claridad.

El autodominio se relaciona íntimamente con los roles individuales y actitudes como las siguientes:

* **Confiabilidad**: mantenimiento de normas de honestidad e integridad

* **Escrupulosidad**: aceptar la responsabilidad del desempeño personal

- * Adaptabilidad: flexibilidad para manejar el cambio

- * Innovación: estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información.

- Motivación:

A continuación se presentan algunas definiciones de motivación y algunas de las diferentes teorías que tratan de explicarla.

P. T. Young manifestó en su libro “Motivation and Emotion” en 1961 a la motivación como el proceso para despertar la acción, sostener la actividad en progreso y regular el patrón de actividad”.

Gardner Murphy en 1947 considera que motivación es el “nombre general que se da a los actos de un organismo que estén, en parte, determinados por su propia naturaleza o por su estructura interna”. (Cofer, 1971).

N.R.F. Maier en 1949 empleó el término motivación para “caracterizar el proceso que determina la expresión de la conducta e influye en su futura expresión por medio de consecuencias que la propia conducta ocasiona”.

En 1949 D. O. Hebb dijo que término motivación se refiere 1.- a la existencia de una secuencia de fases organizadas, 2.- a su dirección y contenido y 3.- a su persistencia en una dirección dada o a su estabilidad de contenido.

Sólo los eventos constituyen conceptos motivacionales: sin una base de activación, la clave de función no puede existir.

En 1958 Atkinson dijo que el término motivación se refiere a la activación de una tendencia a actuar para producir uno o más efectos.

El término motivación subraya la fuerza final de la tendencia de la acción, que la persona experimenta como un yo quiero.

Utilizar las preferencias más profundas para orientar y avanzar hacia los objetivos, para tomar iniciativas y ser muy efectivos y para perseverar frente a los contratiempos y las frustraciones.

Es el empleo de energía en una dirección específica y para un fin específico. De acuerdo a la inteligencia emocional es utilizar nuestro sistema emocional para catalizar el proceso y mantenerlo en marcha.

Esta motivación puede tener como fuente:

o Uno mismo (con sus pensamientos, su respuesta moral, su comportamiento). Cada persona por sí misma es la más importante para motivarse, cada uno es el punto de partida, todo lo que le rodea puede motivar, pero realmente lo que nos empuja son los propios pensamientos, ansiedad y el comportamiento lo que determina la acción y sólo se hace uso de las demás fuentes que nos pueden ayudar a motivarnos. (Furnham, 1997).

Lo que cada uno posee para motivarse son los pensamientos, es por eso que se debe acostumbrar en pensar en positivo, ya que si cada uno no se cree que puede lograr a hacer lo que tiene en manos, ninguna otra persona será capaz de empujarnos a hacerlo. No debemos de quedarnos y reprimirnos por todo lo que hacemos mal, sino que debemos tomarlo como ejemplo para no caer en los mismos errores en futuras ocasiones que se nos presenten casos semejantes. Hay que saberse levantar y aceptar los errores pero siempre verlo deportivamente, sabiéndose levantar y recomenzar para mejorar. (Furnham, 1997).

o Amigos, familiares y colegas.- se comentó anteriormente que la automotivación es la más importante, pero en muchas ocasiones se requiere ayuda del exterior, sobre todo en situaciones de sufrimiento.

Por esto se debe ser capaz de encontrar relaciones que sean motivadoras para las dos partes, tanto para nosotros mismos como para los demás. Nadie puede elegir a su familia, tampoco a los compañeros de trabajo, de lo que sí somos capaces es de elegir entre estas personas a aquellas con las que formemos un buen equipo debiendo buscar que entre estas personas y nosotros exista la confianza, la idoneidad y la disponibilidad de estas personas hacia cada uno.

o Un mentor emocional, también es importante, acercarse a personas que sean capaces de dar buenos consejos para poder salir adelante, es necesario destacar que se deben escuchar los consejos, pero no pensar que alguien más va a resolver la vida propia.

o El entorno, darle importancia a lo que rodea, pero nunca olvidando que cada quien es responsable del manejo de sus emociones. (Furnham, 1997).

Westwood 1992 planteó que la motivación tiene algunas características específicas: (Furnham, 1997).

* Es un estado interno que experimenta el individuo. Aunque factores externos, incluidas otras personas, pueden influir en el estado motivacional del sujeto, éste se desarrolla dentro de él y es singular.

* El sujeto experimenta un estado motivacional de una forma tal que da origen a un deseo, intención o presión para actuar.

* La motivación tiene un elemento de elección, intención o deseo. Es decir, la persona que experimenta un estado de estimulación responde eligiendo actuar de una manera y con la intensidad que ellos determinan.

* La acción y desempeño son una función, por lo menos en parte, de la motivación.

* La motivación tiene diversas facetas. Se trata de un proceso complejo con diferentes elementos y la posibilidad de muchos determinantes, opciones y resultados.

* Los individuos difieren e términos de su estado motivacional y de los factores que influyen en el mismo.

* El estado motivacional de una persona es variable; es distinto a lo largo del tiempo y las situaciones.

En 1985 Warr (1985) habla de ciertas razones para la acción y utiliza el impulso como sinónimo de motivación. Estas razones son:

* Conveniencia intrínseca de un efecto inmediato que se puede considerar hedónicamente satisfactoria, óptimamente emocionante o deliciosamente compleja. Por supuesto, es posible que las personas se sientan motivadas a evitar el resultado tanto como a lograrlo.

* Conveniencia intrínseca de efectos consecuentes en el sentido de que el valor de determinado acto se mide, en parte, con base en la conveniencia de los acontecimientos emanados del mismo.

* Comparación social entre lo que las personas poseen y aquello que desean además de la forma en que se comparan con otros como un motivador, la evaluación de la satisfacción depende del grado aparente de satisfacción de otras personas con ellas.

* Presiones sociales por parte de otras personas (publicistas, modelos, grupos de presión) para actuar de determinada manera o buscar determinadas recompensas.

* Las tendencias en los niveles de aspiración pueden cambiar, por ejemplo, a lo largo del proceso de adaptación: a medida que las investigaciones se difunden y es más fácil el acceso a ellas, las personas se adaptan a las mismas y buscan más recompensas.

* La probabilidad percibida de éxito resulta importante porque si es elevada, la gente se sentirá motivada a “trabajar” para su consecución, mientras que si es baja será mucho menos motivadora.

* Los hábitos no deberán ser dejados a un lado puesto que las rutinas regulares y los estilos de atribución influyen en la intensidad y el contenido de los deseos y los actos.

* Otros deseos y actos, como el deseo de satisfacer las necesidades de autoestima, pueden ser un motivador poderoso.

* La estructura de los actos en el sentido de la forma en que estén organizados los comportamientos, a la larga, puede ser muy estimulante o muy complicada.

Una de las teorías más conocidas acerca de motivación es la de Maslow en donde habla de las necesidades que motivan el comportamiento de los individuos.

Según Maslow las personas tienen 5 tipos de necesidades (Furnham, 1997):

1.- las necesidades fisiológicas: son las necesidades básicas del nivel inferior y se refieren a la satisfacción de impulsos biológicos fundamentales, como la necesidad de comida, aire, agua y techo.

2.- necesidades de seguridad: se activan sólo después de que han sido satisfechas las necesidades fisiológicas. Se refieren a la necesidad de un ambiente seguro, predecible, habitable y tranquilo, sin amenazas físicas o psicológicas.

3.- necesidades sociales: se presentan después de las fisiológicas y de seguridad. Se refieren a la necesidad de asociarse (de tener amigos, de agradar, de aceptación y convivencia con los demás).

A estas tres necesidades se les conoce como necesidades de deficiencia. Maslow creía que si éstas no eran satisfechas, las personas no serían sanas, ni en el plano físico ni en el psicológico. A las dos siguientes necesidades del nivel superior se les conoce como necesidades de crecimiento y se dice que su satisfacción ayuda a la gente a crecer y desarrollar al máximo su potencial.

4.- Las necesidades de estima: se refieren al deseo del individuo de sentir respeto por sí mismo y lograr la aceptación de los demás. En esta categoría entran los deseos de alcanzar el éxito, tener prestigio personal y ser reconocidos por los demás.

5.- Las necesidades de realización personal: se refieren a la necesidad de crecimiento personal, el deseo de ser todo aquello de que se es capaz, de desarrollar el potencial y aprovechar al máximo las capacidades personales.

Maslow afirma que el individuo es un todo integrado y organizado. Todo el individuo está motivado y no sólo una parte de él. (Maslow, 1999).

Las emociones más comunes, tradicionalmente como impulsos culturales o secundarios (deseos de ropa, coches, amistad, compañía, halago, prestigio, etc), considerados de naturaleza distinta de los impulsos verdaderamente respetables o primarios (necesidades fisiológicas).

La mayoría de los impulsos no se pueden aislar, ni localizar somáticamente, ni se pueden considerar como lo único que sucede en el organismo a la vez. El deseo típico es claramente una necesidad de la persona entera y no se puede aislar.

Los deseos son generalmente medios para alcanzar un fin más que fines en sí mismos. El ser humano es un ser necesitado y raramente alcanza un estado de completa satisfacción, excepto en breves periodos de tiempo. Tan pronto se ha satisfecho un deseo, aparece otro en su lugar.

La motivación humana raramente se realiza en la conducta, si no es en relación con una situación y unas personas. Cualquier teoría de la motivación debe incluir el papel de la determinación cultural, tanto en el entorno como en el organismo mismo. (Furnham, 1997).

Teoría ERG de Alderfer

La teoría de la existencia, relación y crecimiento: de Alderfer, es mucho más sencilla que la teoría de Maslow, sólo existen tres tipos de necesidades, pero no necesariamente activadas en un orden específico. Además, las necesidades pueden activarse en cualquier momento. Estas tres necesidades especificadas son: la existencia, la relación y el crecimiento. Las necesidades de la existencia corresponden a las fisiológicas y de seguridad de Maslow; las necesidades de relación corresponden a las necesidades de estima y de realización personal. (Furnham, 1997).

Apremios y necesidades de Murray

Murray (1938) creía que la motivación es uno de los aspectos fundamentales de la teoría de la personalidad y sostenía que a las personas las motiva el deseo de satisfacer impulsos que provocan tensión (llamadas necesidades). Este autor definía la necesidad como una fuerza en la "región cerebral", la cual excita y organiza las ideas, los pensamientos y los actos, y hace que una situación insatisfactoria existente conduzca a un objetivo específico.

Además complementó la lista de necesidades biológicas (viscerogénicas) e incluyó el hambre, la sed, el sexo, la falta de oxígeno, la eliminación de desechos orgánicos y la anulación de las condiciones dolorosas

externas (como el peligro, el calor y el frío). Identifica 20 necesidades distintas, que son: humillación, logro, afiliación, agresión, autonomía, oposición, defensa, deferencia, dominio, exhibición, anulación de los prejuicios, prevención, apoyo, orden, diversión, rechazo, receptividad, sexo, ayuda, comprensión. (Furnham, 1997).

Dewey en 1939 y Thorndike en 1940 han destacado un importante aspecto de la motivación: la posibilidad. Dicen que en conjunto, anhelamos aquello que se puede alcanzar en la práctica. (Maslow, 1999).

Es importante prestar atención en este factor de posibilidad para entender las diferencias de las motivaciones entre diversas clases y castas dentro de una población determinada y entre países y culturas diferentes.

- Empatía: percibir lo que sienten los demás, ser capaces de ver las cosas desde su perspectiva y cultivar la afinidad con una amplia diversidad de personas. Es experimentar el mismo sentimiento que el otro.

La empatía es el esfuerzo que realizamos para reconocer y comprender los sentimientos y actitudes de las personas, así como las circunstancias que los afectan en un momento determinado.

Algunas frases que nos pueden ayudar a definir la empatía son estas:

“Camina un rato con mis zapatos” Proverbio indio

“Primero, trata de entender al otro, después trata de hacer que te entiendan a ti”. Stephen Covey

Mahatma Gandhi sostenía alguna vez lo siguiente «las tres cuartas partes de las miserias y malos entendidos en el mundo terminarían si las personas se pusieran en los zapatos de sus adversarios y entendieran su punto de vista»; en coherencia con ello, él decidió no proceder con violencia en su

propósito por lograr la independencia de su país, y contra todo pronóstico la "resistencia pacífica" que propulsó fue el arma decisiva en la consecución de la ansiada liberación de su patria, la India.

Según Roy A. Price la empatía en lugar de envolver nuestros sentimientos es primariamente una función mental, el ser empático significa ir de los sentimientos a los razonamientos. Actuar con empatía es cuando la persona trata de dejar a un lado sus propias emociones para atender y entender las emociones o pensamientos de la otra persona. (Hickman, Price, 1975). El ser empático requiere ser objetivo, una parte de la empatía es el ver las cosas como el otro las ve y el entender sus deseos, gustos, valores o miedos. Otra parte es la habilidad de poner distancia entre las propias emociones para que no interfieran con los pensamientos.

Según Edith Stein la empatía y co-sentir: si junto con la alegría original por el alegre acontecimiento continúa la empatía, es decir la aprehensión de la alegría del otro.

Mientras la empatía es plena, no hay distinción alguna del yo propio y del ajeno, sino que los dos son uno. El "yo" "tú" y "él" permanecen contenidos en el "nosotros", ningún yo sino el nosotros es el sujeto de la empatía. (Stein, 1995).

Dilthey ve en las personalidades estructuras de vivencia de cualidad típica. Gracias a la correlación de los valores, de las vivencias de valor y de los estratos de la persona se puede construir a priori desde un conocimiento universal de valores de la persona todos los tipos posibles de personas que aparecen como realizaciones de personas empíricas. Aquella aprehensión empatizante de una personalidad significa logro de semejante tipo.

Es muy importante el conocimiento de la personalidad de otro para el propio "autoconocimiento". (Stein, 1995). El no sólo enseña a ser objeto de la

propia persona, sino como empatía de “naturalezas afines”, personas del mismo tipo. Con esto se da junto con el autoconocimiento igualmente una fuerte ayuda a la autoestimación. La vida de los valores es fundamental para el propio valor así se abre a cada uno con los nuevos valores adquiridos por la empatía igualmente a los valores desconocidos de la propia persona. Mientras, empatizando las personas se encuentran con un reino de valores cerrado para sí mismos, se va haciendo consciente de un defecto o no-valor propio. Toda aprehensión de una persona de otro género puede ser para otro fundamento de una comprensión de valor. Con esto cada persona aprende a valorarse a sí misma justamente desde el momento en que se experimenta como más o menos digna de comparación con los demás. (Stein, 1995).

Para poder entender al otro, para poder entrar en su mundo se tiene que aprender a ponerse en su lugar, aprender a pensar como él. Por tanto la empatía si presupone una suspensión temporal de la propia manera de ver las cosas.

Una de las habilidades básicas para entender al otro es la de saber escuchar. La mayoría de las personas, cuando habla con otros le presta más atención a las propias reacciones que a lo que otros dicen, se escucha pensando en lo que uno va a decir a continuación o pensando en que tipo de experiencias propias se pueden aportar. Aprender a escuchar supone enfocar toda la atención hacia el otro, dejar de pensar en lo que se quiere decir o en lo que uno haría.

Cuando se escucha con atención se escucha con todo el cuerpo. En los estudios realizados por Paul Eckman sobre comunicación se demuestra claramente que la impresión que se produce en el otro depende mucho más de cómo se dice que de lo que se dice. Es decir la comunicación no - verbal es más importante que la verbal.

Las personas con gran capacidad de empatía son capaces de sincronizar su lenguaje no - verbal al de su interlocutor. No sólo eso, también son capaces de 'leer' las indicaciones no - verbales que reciben del otro con gran precisión. Los cambios en los tonos de voz, los gestos, los movimientos que se realizan, proporcionan gran cantidad de información. (Stein,1995).

Esa información la procesa el hemisferio holístico y por lo tanto es más difícil de explicar verbalmente. Sin embargo no se tiene más que sentarse en una cafetería y ponerse a observar a las personas alrededor para descubrir que es muy fácil notar quienes son amigos y quienes no.

Las personas que están en sintonía demuestran esa sintonía físicamente. Con frecuencia adoptan la misma postura, o se mueven a la vez, o hacen los mismos gestos.

El impacto de los elementos no - verbales no se debe a la casualidad. La propia manera de entender el mundo, la manera de pensar se refleja en todo el cuerpo, no sólo en lo que se dice.

Cuando se adapta el lenguaje corporal, la voz, y las palabras a las de los interlocutores, es más fácil entrar en su mundo, y cuando se entiende el mundo del otro se puede empezar a explicar el propio.

- Habilidades sociales: manejar bien las emociones en una relación e interpretar adecuadamente las situaciones y las redes sociales; interactuar sin dificultad; utilizar estas habilidades para persuadir y dirigir, negociar y resolver disputas, para la cooperación y el trabajo de equipo.

Este aspecto de las habilidades sociales es crucial para el desempeño en el trabajo, ya que mediante éstas se beneficia a los demás, a uno mismo y a la empresa. Toda empresa u organización es un sistema en la que todos los individuos están interrelacionados. Lo que haga cada persona repercute en la totalidad, nadie puede estar aislado. (Epstein, 1998).

Los demás siempre están presentes en la propia vida, no es fácil desatarse de esto que une a los demás.

En las relaciones sociales debe tenerse siempre el respeto, tanto hacia los demás como hacia uno mismo.

Dentro de las habilidades sociales existen 8 subaptitudes: (Epstein, 1998).

- Influencia: aplicar tácticas efectivas para la persuasión.
- Comunicación: ser capaz de escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y convincentes.

La palabra suele ser el vínculo de comunicación más común en la convivencia. La palabra permite darse a conocer y deja tener noticia de los demás, marca la calidad de la convivencia. (Epstein, 1998).

Las relaciones sociales exigen una censura personal a la hora de hablar; la educación, el respeto, la prudencia, etc.

Como se mencionó anteriormente, el saber escuchar es una parte importante, aunque parece muy sencillo lo que es simplemente oír con atención lo que se dice, los humanos siempre quieren hablar sin escuchar lo que el interlocutor quiere decir. Se debe respetar a la persona que habla y tomar en serio sus palabras.

En muchas ocasiones lo que ocasiona que no se preste atención a los demás es la prisa y se corta a la persona que quiere decir algo rápidamente, o simplemente el querer ser protagonistas y no aceptar que otro sea el que lleve la voz cantante. Se debe aprender a escuchar, a saber callar cuando se deba y también a saber hablar en el momento, siempre respetando los puntos de vista y opiniones de los demás. (Hickman, 1975).

- Manejo de conflictos: negociar y resolver los desacuerdos.

Negociación es el proceso de comunicación que tiene por finalidad influir en el comportamiento de los demás y donde ambas partes lleguen a un acuerdo de ganar-ganar.

Ante los conflictos que pueden poner en peligro la convivencia a diversos niveles en las relaciones sociales entre las personas está la práctica de la tolerancia, presentándola a veces como el supremo remedio. (Martí, 2001).

- Liderazgo: inspirar y guiar a grupo e individuos.

Por lo general se reconoce la figura de un líder por ser quien va a la cabeza, sobre sus hombros tiene la responsabilidad de llevar adelante todo género de proyectos, distinguiéndose por ser una persona emprendedora y con iniciativa, con la habilidad de saber transmitir sus pensamientos a los demás, comprensión de las personas y la desarrollada capacidad de conjuntar equipos de trabajo eficientes.

Ante esta perspectiva, puede parecer que este nivel de personalidad sólo está reservado para unos cuantos, lamentablemente, pocas personas saben que un liderazgo efectivo no está expresado por un nombramiento o designación específica.

Este tipo de personas sobresalen, además, por poseer un cúmulo de buenos hábitos y valores: alegría, amabilidad, orden, perseverancia (entre muchos otros), despertando en nosotros admiración y respeto. En otras palabras: son un digno modelo y ejemplo de personalidad. (Lussier, 2002).

Nadie es "capaz de dar lo que no tiene", por eso, el liderazgo implica un reto constante de superación, en todos los aspectos que se relacionan con el desarrollo completo y armónico de la persona: personal (valores y hábitos),

profesional, social y espiritual. Por consiguiente, un verdadero líder (Lussier, 2002):

* Considera que primero están los demás y evita a toda costa convertirse en el centro de atención, por lo tanto, jamás piensa en su beneficio personal.

* Se preocupa de las personas, procura estar pendiente del bienestar personal, moral y espiritual de cada uno de quienes lo rodean.

* Siempre toma en cuenta las opiniones y el sentir de sus allegados, de esta manera cuenta en todo momento con una excelente respuesta de sus hijos, colegas, subalternos, discípulos y amigos.

* Da gran importancia al trabajo en equipo, de ahí que siempre hace énfasis en la labor realizada por el grupo.

- Catalizador de cambio: iniciar o manejar el cambio.
- Establecer vínculos: alimentar las relaciones instrumentales.
- Colaboración y cooperación: trabajar con otros para alcanzar metas compartidas.
- Habilidades de equipo: crear sinergia grupal para alcanzar las metas colectivas.

Las habilidades de la persona maduran, estas contribuyen a la eficacia que se tiene en el trato con los demás. La ausencia de estas habilidades hacen que algunas veces aunque sea una persona muy brillante intelectualmente pueda fracasar en sus relaciones y puede ser visto como arrogante e insensible. El desarrollo de estas habilidades permite ayudar a los demás, inspirando a otros, influyendo o tranquilizando a otras personas. (Lussier, 2002).

1.3 Bases biológicas de la inteligencia emocional

En el cerebro hay un conjunto de sistemas dedicados al proceso de pensar orientado a una meta que llamamos raciocinio, y a la selección de respuestas que se llama toma de decisiones. Este mismo conjunto de sistemas cerebrales actúa en las emociones y las sensaciones. Sensación y emoción ejercen una poderosa influencia sobre el razonamiento. (Goleman, 1995).

En los seres humanos la amígdala es un racimo en forma de almendra de estructuras interconectadas que se asientan sobre el tronco cerebral, cerca de la base del anillo límbico. Existen dos amígdalas, una a cada costado del cerebro apoyadas hacia el costado de la cabeza.

El hipocampo y la amígdala eran dos partes clave del primitivo cerebro, que con la evolución dio origen a la corteza y luego a la neocorteza. Estas estructuras límbicas se ocupan de la mayor parte del aprendizaje y el recuerdo del cerebro; la amígdala es la especialista en asuntos emocionales. Si la amígdala queda separada del resto del cerebro, el resultado es una notable incapacidad para apreciar el significado emocional de los acontecimientos.

La amígdala es el banco de memoria emocional del cerebro y alberga sentimientos tales como triunfo, fracaso, esperanza, miedo, indignación, frustración, etc. Todo lo que pasa, es ingresado y analizado, evaluando la posibilidad de amenazas y oportunidades, al tiempo que compara que pasa con la información almacenada. (Goleman, 1995).

Este mecanismo de autodefensa se dispara "automáticamente", y mientras potencia la agudeza de los sentidos activando respuestas reflejas "aprendidas" en la evolución, desconecta el pensamiento complejo, originando contratiempos en la propia vida de relación, ya sea en el hogar, en la empresa o en los grupos.

Existen otros factores relacionados con la amígdala; de ella dependen todas las pasiones. Los animales a los que les ha sido extirpada o cortada la amígdala carecen de miedo y furia, pierden la urgencia por competir o cooperar y ya no tienen noción del lugar que ocupan en el orden social de su especie. (Goleman, 1995).

Las lágrimas, una señal emocional de los seres humanos son desencadenadas por la amígdala y por una estructura cercana, la circunvolución cingulada; un abrazo, unas caricias o cualquier tipo de consuelo alivia estas mismas regiones cerebrales, que hacen que se interrumpan los sollozos.

La amígdala puede ejercer el control sobre lo que hacemos incluso mientras el cerebro pensante, la neocorteza, está intentando tomar una decisión.

Las señales provenientes de los sentidos permiten que la amígdala explore cada experiencia en busca de problemas. Esto coloca a la amígdala en un lugar destacado en la vida mental.

La amígdala constituye en el cerebro como unas alarmas, donde los operadores están preparados para hacer llamadas de emergencia. Por ejemplo, cuando suena una alarma de temor la amígdala envía mensajes urgentes a cada parte importante del cerebro: provoca la secreción de las hormonas que facilitan la reacción de ataque o fuga, moviliza los centros del movimiento y activa el sistema cardiovascular, los músculos y los intestinos.

Otros circuitos desde la amígdala indican la secreción de masa de la hormona norepinefrina para elevar la reactividad de zonas clave de cerebro, incluidas aquellas que hacen que los sentidos estén más despiertos y que ponen el cerebro en estado de alerta.

Las señales adicionales que llegan desde la amígdala indican al tronco cerebral que de al rostro una expresión de temor, que paralice los movimientos que los músculos tenían en preparación, que acelere el ritmo cardíaco y eleve la presión sanguínea, también que disminuya la respiración. Otras centran la atención en la fuente del temor y preparan los músculos para reaccionar en consecuencia. (Goleman, 1995).

Simultáneamente, los sistemas de la memoria cortical se ponen en marcha para recuperar cualquier conocimiento importante para la emergencia del momento, colocándonos en un lugar prioritario con respecto a otras series de pensamientos.

La arquitectura del cerebro concede a la amígdala una posición privilegiada como centinela emocional. Las señales sensoriales del ojo y del oído viajan primero en el cerebro al tálamo y luego a la amígdala; una segunda señal del tálamo se dirige a la neocorteza, el cerebro pensante. Esta bifurcación permite a la amígdala empezar a responder antes que la neocorteza, que elabora la información mediante diversos niveles de circuitos cerebrales antes de percibir plenamente y por fin iniciar su respuesta más perfectamente adaptada.

Entre los sentimientos que toman la ruta directa a través de la amígdala se incluyen los más primitivos y potentes; esto explica el poder de la emoción para superar la racionalidad.

El punto de vista en neurología ha sido que el ojo, el oído y otros órganos sensoriales transmiten señales al tálamo y de ahí a zonas de la neocorteza de procesamiento sensorial, donde las señales se unen formando objetos a medida que se perciben.

La amígdala puede hacer que se ponga en acción mientras la neocorteza despliega su plan de reacción más refinado. En una investigación LeDoux destruyó la corteza auditiva de las ratas, y luego las expuso a un tono unido a una descarga eléctrica.

Las ratas aprendieron rápidamente a temer al tono, aunque el sonido de este no podía quedar registrado en su neocorteza. En lugar de eso, el sonido siguió la ruta directa desde el oído al tálamo y a la amígdala, salteando todas las avenidas. Las ratas habían aprendido una reacción emocional sin ninguna implicación cortical, la amígdala percibía, recordaba y orquestaba su temor de forma independiente. (Goleman, 1995).

Anatómicamente el sistema emocional puede actuar con independencia de la neocorteza, algunas reacciones emocionales y memorias emocionales pueden formarse sin la menor participación consciente y cognitiva. La amígdala puede guardar recuerdos y respuestas que se efectúan sin saber exactamente por qué se hacen, ya que el atajo desde el tálamo hasta la amígdala evita completamente la neocorteza. Este desvío parece permitir que la amígdala sea un depósito de impresiones y recuerdos emocionales de los que nunca se fue plenamente consciente.

Otra investigación ha demostrado que en las primeras milésimas de segundo durante las cuales se percibe algo, no sólo se comprende inconscientemente de qué se trata, si no que se decide si gusta o no; el inconsciente cognitivo presenta a la conciencia no sólo la identidad de lo que se ve sino una opinión sobre ello. Las emociones tienen mente propia, una mente que puede sostener puntos de vista con bastante independencia de la mente racional.

Mientras el hipocampo recuerda los datos simples, la amígdala retiene el clima emocional que acompaña a esos datos.

El cerebro utiliza un método sencillo pero ingenioso para hacer que los recuerdos emocionales queden registrados con especial fuerza: los mismos sistemas de alerta neuroquímica que preparan al organismo para que reaccione ante las emergencias que ponen en peligro la vida luchando y huyendo también graban el momento en la memoria con intensidad.

Sometido a tensión, un nervio que va desde el cerebro a las glándulas suprarrenales situadas encima de los riñones provocan la secreción de las hormonas epinefrina y norepinefrina, que se desplazan por el organismo preparándolo para una emergencia. Estas hormonas activan los receptores de nervio vago; mientras este nervio transporta mensajes desde el cerebro para regular el corazón, también lleva señales de vuelta al cerebro, provocadas por la epinefrina y la norepinefrina. (Goleman, 1995).

La amígdala es el lugar más importante del cerebro al que van estas señales; activan neuronas que se encuentran dentro de la amígdala para indicar a otras regiones del cerebro que refuercen la memoria para registrar lo que está ocurriendo.

Este despertar de la amígdala parece grabar en la memoria la mayoría de los momentos con un grado de fortaleza, cuanto más intenso es el despertar de la amígdala, más fuerte es la huella; las experiencias que más asustan o estremecen en la vida están entre los recuerdos más imborrables.

Como depósito de la memoria emocional, la amígdala explora la experiencia, comparando lo que está sucediendo ahora con lo que ocurrió en el pasado. Su método de comparación es asociativo, cuando un elemento clave de una situación presente es similar al pasado, puede llamarle igual y es por esa razón que el circuito resulta poco preciso, actúa antes de que haya confirmación plena.

Ordena que se reaccione al presente como se reaccionó con formas que quedaron grabadas atrás, con pensamientos, emociones y reacciones aprendidas en respuesta a acontecimientos tal vez sólo levemente similares, pero suficientemente parecidos como para alarmar a la amígdala.

La imprecisión del cerebro emocional se ve aumentada muchas veces por el hecho de poderosos recuerdos emocionales, que se remontan a los primeros años de vida, en la relación entre un niño y las personas que se ocupan de él.

En la memoria la amígdala y el hipocampo trabajan de común acuerdo, cada uno almacena y recupera su información especial de manera independiente. Mientras el hipocampo recupera información, la amígdala decide si esa información tiene alguna valencia emocional. (Goleman, 1995).

Pero la amígdala, que madura muy rápidamente en el cerebro del niño, tiene muchas más posibilidades de estar totalmente formada en el momento del nacimiento.

Las interacciones de los primeros años de la vida proporcionan un conjunto de lecciones emocionales basadas en la adaptación y en las dificultades de los contactos entre el niño y las personas que se ocupan de él.

Los primeros recuerdos emocionales se establecen antes de que el niño conozca las palabras para expresar su experiencia, cuando estos recuerdos se aparecen en la vida posteriormente, no existe un conjunto de pensamientos articulados sobre la respuesta que domina.

El camino de emergencia desde el ojo o el oído al tálamo y a la amígdala es crucial, ahorra tiempo en una emergencia al necesitar una respuesta instantánea. Por el circuito desde el tálamo hasta la amígdala se llevan solamente una porción de mensajes sensorios, la mayoría toma la ruta principal hasta la neocorteza. Lo que se registra en la amígdala es una señal no elaborada, suficiente como advertencia.

El camino directo tiene una amplia ventaja en el tiempo cerebral, milésimas de segundo. El camino del tálamo hasta la neocorteza y hasta la amígdala lleva aproximadamente el doble de tiempo. Este sistema emocional muchas veces es percibido como instantáneo, casi reflejo, sin embargo su origen se encuentra en las capas más profundas del cerebro. Su origen se encuentra en lo que los neurólogos conocen como sistema límbico, compuesto a su vez por la amígdala y el hipocampo. (Goleman, 1995).

Este núcleo primitivo está rodeado por el neocórtex, el asiento del pensamiento, responsable del razonamiento, la reflexión, la capacidad de prever y de imaginar.

Allí también se procesan las informaciones que llegan desde los órganos de los sentidos y se producen las percepciones conscientes.

Normalmente se puede prever las reacciones emocionales, elaborarlas, controlarlas y hasta reflexionar sobre ellas. Pero existen ciertos circuitos cerebrales que van directamente de los órganos de los sentidos a la amígdala, "puenteando" la supervisión racional. Cuando estos recorridos neuronales se encienden, se produce un estallido emocional: en otras palabras, se actúa sin pensar. Otras veces las emociones nos perturban, sabotean el funcionamiento del neocórtex y no permiten pensar correctamente.

Algunos pacientes neurológicos que carecen de conexión entre la amígdala y el neocórtex muestran una inteligencia normal y razonan como la gente sana. Sin embargo, su vida es una sucesión de elecciones desafortunadas que los lleva de un fracaso a otro. Para ellos los hechos son grises y neutros, no están teñidos por las emociones del pasado.

En consecuencia carecen de la guía del aprendizaje emocional, componente indispensable para evaluar las circunstancias y tomar las decisiones apropiadas. El sentimiento es anterior al pensamiento.

No es de extrañar que sea tan limitada la comprensión que se tiene de las emociones más explosivas, sobre si se es esclavo de ellas. La amígdala puede reaccionar en un delirio de ira o temor antes de que la corteza sepa lo que está ocurriendo porque esa emoción en estado puro se desencadena independientemente del pensamiento y con anterioridad.

La corteza prefrontal parece entrar en acción cuando alguien siente miedo o rabia, pero controla el sentimiento con el fin de ocuparse más de la situación inmediata, o cuando una nueva evaluación provoca una respuesta totalmente diferente. (Goleman, 1995).

Las zonas prefrontales gobiernan las reacciones emocionales desde el principio. La mayor proyección de información sensorial desde el tálamo no va a la amígdala sino a la neocorteza y a sus centros principales para recoger y dar sentido a lo que se percibe; esa información y la respuesta a la misma quedan coordinadas por los lóbulos frontales, el asentamiento de la planificación y las acciones organizadoras hacia un objetivo, incluidos los emocionales.

En la neocorteza, una serie de circuitos registra y analiza esa información, la comprende y por los lóbulos prefrontales organiza una reacción. Si en el proceso se busca una respuesta emocional, los lóbulos prefrontales la dictan trabajando en el conjunto con la amígdala y otros circuitos del cerebro emocional.

Esta progresión que permite el discernimiento en la respuesta emocional, es la combinación corriente. Cuando una emoción entra en acción, momentos posteriores los lóbulos prefrontales hacen lo que representa un riesgo o beneficio de las infinitas reacciones posibles y se quedan con la mejor. Por ejemplo: cuando atacar, cuando huir, cuando serenarse, etc., recorriendo el amplio repertorio de las emociones.

Lo mismo que pasa con la amígdala, cuando no existe el trabajo de los lóbulos prefrontales gran parte de la vida emocional desaparece; al no haber comprensión de que algo merece una respuesta emocional, no se produce ninguna.

Las conexiones entre la amígdala y la neocorteza son el centro de las peleas o los acuerdos cooperativos que se alcanzan entre la cabeza y el corazón, o sea entre el pensamiento y el sentimiento. Este circuito explica por qué la emoción es tan importante para el pensamiento eficaz, tanto en la toma de decisiones acertadas o simplemente para permitir pensar con claridad. (Goleman, 1995).

La corteza prefrontal es la zona del cerebro responsable de la memoria operativa. Pero los circuitos existentes desde el cerebro límbico a los lóbulos prefrontales significan que las señales de emoción intensa (ansiedad, ira, y otras similares) pueden crear interferencias nerviosas saboteando la capacidad del lóbulo prefrontal para mantener la memoria operativa.

A las emociones les importa la racionalidad. De la misma manera el cerebro pensante desempeña un papel ejecutivo en las emociones, salvo en aquellos momentos en que las emociones quedan fuera de control y el cerebro emocional se queda sin freno. Se tienen por decirlo así dos cerebros, dos mentes y dos clases diferentes de inteligencia: la racional y la emocional.

Al complementarse el sistema límbico y la neocorteza, de la amígdala y los lóbulos prefrontales actúan como socios y si interactúan positivamente la inteligencia emocional aumenta al igual que la capacidad intelectual. Se debe aprender a armonizar cabeza y corazón y utilizar la emoción de manera inteligente.

Goleman (1995), menciona que con métodos para explorar el cuerpo y el cerebro, los investigadores han descubierto como cada emoción prepara al organismo para una respuesta, por ejemplo:

* Con la ira, la sangre fluye a las manos, y así resulta más fácil tomar un arma o golpear a un enemigo; el ritmo cardíaco se eleva y un aumento de hormonas como la adrenalina genera un ritmo de energía lo suficientemente fuerte para originar una acción vigorosa.

* Con el miedo, la sangre va a los músculos esqueléticos grandes, como los de las piernas, y así resulta más fácil huir, y el rostro queda pálido debido a que la sangre deja de circular para él, que se percibe como que la sangre se hiela. Al mismo tiempo el cuerpo se congela, aunque sólo sea por un instante, tal vez permitiendo que el tiempo determine si esconderse sería una reacción adecuada. Los circuitos de los centros emocionales del cerebro desencadenan un torrente de hormonas que pone al organismo en alerta general, haciendo que se prepare para la acción, y la atención se fija en la amenaza cercana, lo mejor para evaluar qué respuesta ofrecer.

* En la felicidad hay un aumento de la actividad en un centro nervioso que inhibe los sentimientos negativos y favorece un aumento de la energía disponible, y una disminución de aquellos que generan pensamientos inquietantes. Pero no hay un cambio determinado de la fisiología salvo una tranquilidad, que hace que el cuerpo se recupere más rápidamente del despertar biológico de las emociones desconcertantes. Esta configuración ofrece al organismo un descanso general, además de buena disposición y entusiasmo para cualquier tarea que se presente y para esforzarse por conseguir una gran variedad de objetivos.

* En el amor se da lugar a un despertar parasimpático: el opuesto fisiológico de la movilización “lucha o huye” que comparten el miedo y la ira. La pauta parasimpática, también llamada respuesta de relajación, es un conjunto de reacciones de todo el organismo, que genera un estado general de calma y satisfacción, facilitando la cooperación.

* El levantar las cejas en expresión de sorpresa permite un mayor alcance visual y también que llegue más luz a la retina. Esto ofrece más información sobre el acontecimiento inesperado, haciendo que resulte más fácil distinguir con precisión lo que está ocurriendo e idear el mejor plan de acción.

* La expresión de disgusto es igual en el mundo entero y envía un mensaje idéntico. Al percibir un olor o un sabor desagradable, el labio superior torcido a un costado mientras la nariz se frunce ligeramente, es según Darwin un intento de bloquear las fosas nasales para evitar un olor nocivo o de escupir un alimento perjudicial.

* Una función importante de la tristeza es ayudar a adaptarse a una pérdida significativa. La tristeza produce una pérdida de energía y el entusiasmo por actividades de la vida, sobre todo por las diversiones y los placeres, a medida que se profundiza y se acerca a la depresión, hace más lento el metabolismo del organismo. Este aislamiento introspectivo crea la oportunidad de llorar por una pérdida o una esperanza frustrada, de comprender las consecuencias que tendrá en la vida de cada uno y, mientras se recupera la energía, planificar un nuevo comienzo. Estas tendencias están además influenciadas por la experiencia de vida y la cultura. (Goleman, 1995).

Resumen del capítulo I: Conceptualizaciones de la Inteligencia Emocional y sus Bases Biológicas

En este capítulo se dieron algunas definiciones de inteligencia emocional, resumiendo en que es saber manejar de manera inteligente las emociones a través del conocimiento propio.

Se explicaron algunas aptitudes emocionales como el conocimiento de uno mismo, la autorregulación y la motivación. Se mostró el cómo está organizado el cerebro y cómo percibe la información, lo que genera que la emoción o reacción surja primero que el raciocinio del suceso.

II. EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LAS ORGANIZACIONES

Este capítulo explica lo que es el liderazgo, la existencia de diferentes teorías en diversas épocas de la historia, de la importancia que tienen ahora los líderes para poder influir en los demás a través de sus acciones.

El líder debe predicar con el ejemplo, ser íntegro, capaz de contagiar a sus seguidores mediante sus acciones y valores, ya sea en actos públicos como en su vida privada. Además en este capítulo se mostrarán diferentes tipos de liderazgo y se observará como en estos tiempos se pueden utilizar dependiendo de la circunstancia que se presenta.

Se dará una explicación de la influencia de los líderes para lograr el desarrollo organizacional en los diferentes niveles gerenciales. Por último se hablará de algunos rasgos esenciales de la integridad en ellos para poder ser un ejemplo a seguir.

2.1 Qué es el liderazgo

“Liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad” (Diccionario de la Lengua Española, 1986).

El liderazgo es crucial en cualquier organización, es esencial que las personas que las forman y sobre todo las que las dirigen, sean capaces y eficientes para lograr el éxito y orientar a sus seguidores para conseguirlo.

Lo que hace que exista un líder es la disposición que tiene la gente para seguirlo. Estos siguen a la persona que le ofrece los medios para poder satisfacer sus deseos y necesidades.

Todo líder tiene el compromiso y la obligación de velar por la superación personal, profesional y espiritual de quienes lo rodean.

Según James C. Hunter (1999) el liderazgo es el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común.

El líder por lo general es la figura que va a la cabeza y sobre él recae la responsabilidad del proyecto, se distingue por ser una persona emprendedora, capaz de transmitir sus pensamientos a los demás, comprensiva y creadora de equipos de trabajo eficientes.

El liderazgo implica un reto constante de superación, en todos los ámbitos que se relacionan con el desarrollo completo y armónico de la persona. Aspectos tales como: personal (valores y hábitos), profesional, social y espiritual. Por consiguiente un líder:

- Considera que primero están los demás y evita a toda costa convertirse en el centro de atención.
- Se preocupa de las personas, procura estar pendiente del bienestar personal, moral y espiritual de cada uno de quienes lo rodean.
- Siempre toma en cuenta las opiniones y el sentir de sus allegados, de esta manera cuenta en todo momento con una excelente respuesta de sus hijos, colegas, subalternos, discípulos y amigos.
- Da gran importancia al trabajo en equipo, de ahí que siempre hace énfasis en la labor realizada por el grupo. (Lussier, 2002).

2.2 Etapas del liderazgo a través de la historia

Históricamente han existido cinco edades del liderazgo, actualmente se está en la sexta etapa. (Hunter, 1996).

1.- Liderazgo de conquista.

Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

2.- Liderazgo comercial.

A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar a aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.

3.- Liderazgo de organización.

Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenecer". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

4.- Liderazgo e innovación.

A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia.

5.- Liderazgo de la información.

En las tres últimas décadas el desarrollo ha sido rápido. Se ha hecho evidente que ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan como se maneja la información. El líder moderno es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza de forma creativa.

6.- Liderazgo en la actualidad.

El líder requiere saber como utilizar las nuevas tecnologías, como pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que está

recibiendo, a pesar de las plataformas tecnológicas actuales, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Tendrá que ser capaz de suministrar lo que la gente quiera con el fin de motivar a sus seguidores. (Hunter, 1996).

El desarrollo de su capacidad para escuchar, para interpretar lo que la gente desea y su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, y poder conservar un margen de competencia. Deberá ser un liderazgo para una época de cambios rápidos.

En este momento los líderes se deben diferenciar por las siguientes características:

- Existir por buena voluntad
- Considerar la autoridad que tienen como un servicio
- Inspirar confianza
- Enseñar a hacer las cosas
- Impulsar a los demás
- No tratar a las personas como cosas
- Ser puntuales
- Manejarse con el ejemplo (Cornejo, 1994)

2.3 Tipos de liderazgo

Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos.

Existen tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

1. Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control.

La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

2. Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. El líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus compañeros y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. Cultiva la toma de decisiones de su equipo para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a incrementar la capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a su gente y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos. (Fiedler, 1967).

3. Rienda suelta o liberal.- el líder delega la autoridad para tomar decisiones. Comunica a sus seguidores que hay trabajo que hacer, no importando cómo lo hagan con tal de que se haga bien. Este líder espera que la gente asuma la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, la persona tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio. (Fiedler, 1967).

2.4 Modelos de liderazgo

2.4.1 Modelo de contingencias de Fiedler

Sostiene Fielder (1967) que el liderazgo exitoso depende de la coincidencia entre el estilo del líder y las demandas de una situación. Es decir, la eficacia de un estilo de liderazgo está en función de que se le emplee en la situación indicada. De acuerdo a este modelo, la persona debe conocer su estilo de liderazgo, diagnosticar la situación particular en la que se encuentra y después buscar la coincidencia entre estilo y situación, lo que puede implicar modificar la situación para adecuarla al estilo del líder o ceder el papel de liderazgo a otra persona cuyo estilo coincida con la situación.

Con base en sus estudios, Fiedler detectó tres dimensiones críticas de la situación que contribuyen a determinar qué estilo de liderazgo es el más eficaz:

- Poder otorgado por el puesto. Es el grado en que el poder otorgado por un puesto (en oposición a otras fuentes de poder, como personalidad o experiencia) le permite a un líder conseguir que los miembros del grupo sigan sus instrucciones. Un líder a quien su puesto le concede un claro y considerable poder puede obtener más fácilmente buenas respuestas de sus seguidores que uno carente de ese poder.

- Estructura de las tareas. Fiedler entiende por esta dimensión el grado en que es posible formular claramente las tareas y responsabilizar de ellas a los individuos. Si las tareas son claras (no vagas ni desestructuradas), será más fácil controlar la calidad del desempeño y responsabilizar más definidamente a los miembros del grupo.

- Relaciones líder-miembros. Fiedler consideró a esta dimensión como la más importante desde el punto de vista del líder, ya que es probable que el poder otorgado por el puesto y la estructura de las tareas se hallen en gran medida bajo control de la empresa. Esta dimensión tiene que ver con el grado

en el que los miembros del grupo se sienten satisfechos con el líder, confían en él y están dispuestos a seguirlo.

2.4.2 Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

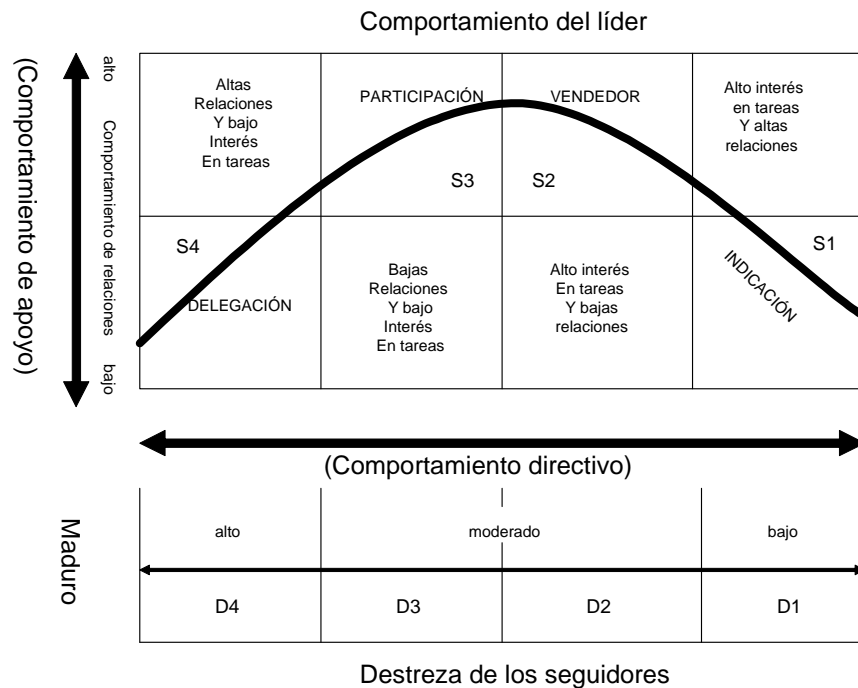
Según Hersey y Blanchard (1993) los niveles de conductas directivas y de apoyo de los líderes deben basarse en el nivel de disposición de los seguidores.

El comportamiento directivo ocurre cuando el líder se sirve de la comunicación unidireccional para detallar deberes e indicar a sus seguidores lo que deben hacer, así como dónde, cuándo y cómo deben hacerlo.

Los líderes directivos estructuran, controlan y supervisan a sus subordinados. El comportamiento de apoyo se da cuando el líder se sirve de la comunicación bidireccional para escuchar, alentar e involucrar a sus seguidores en la toma de decisiones.

La disposición es la capacidad de un subordinado para establecer metas altas pero alcanzables en relación con sus tareas, así como buena voluntad para aceptar la responsabilidad de su cumplimiento. La disposición tiene que ver con la tarea, no con la edad del empleado.

Los individuos poseen grados variables de disposición, dependiendo de sus antecedentes y de la tarea específica que deben realizar. Este modelo da diferentes niveles de disposición de los subordinados y permite flexibilidad de los líderes para adaptarse a situaciones cambiantes.



Fuente: Hersey, P. y K.H., Blanchard, "Management of Organization Behavior: utilizing human resources", 6ª. Ed., Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1993.

Fig. 1 Liderazgo Situacional.

- El líder de estilo de instrucción (inducción), ofrece indicaciones claras y dirección específica. Es el más conveniente con seguidores de nuevo ingreso.
- En el estilo de vendedor el líder alienta la comunicación bidireccional y se promueve la seguridad y motivación de los seguidores, aunque la responsabilidad y control de la toma de decisiones continúan en poder del líder.
- En el estilo de participación, líder-seguidor comparten la toma de decisiones y ya no necesitan ni esperan que su relación sea de carácter directivo.

- El estilo de delegación se utiliza cuando el seguidor se encuentra preparado para desempeñar una tarea en particular y posee la aptitud y la motivación para asumir plena responsabilidad sobre ella.

2.5 El liderazgo en el desarrollo organizacional

Las organizaciones deben tener líderes comprometidos, innovadores que sean capaces de prever lo que pueda ocurrir, logrando guiar unidades de trabajo para el cumplimiento de sus metas.

La organización debe enfocar sus esfuerzos para contratar al mejor personal que le permita avanzar y ser efectiva a través de aspectos personales, interpersonales, gerenciales y organizacionales.

En la empresa el éxito no sólo depende de las ideas del líder, si éste no trabaja en conjunto con su equipo para lograr el desarrollo organizacional.

La gerencia debe ser ejercida por personas que desarrollen habilidades para pensar y actuar estratégicamente, a fin de cumplir con la misión empresarial. Las estrategias organizacionales deben basarse en las fortalezas de la organización y en las necesidades identificadas en un análisis del contexto. El líder debe comunicar su visión de futuro, dedicarse a los objetivos de la organización y encontrar la mejor solución a los problemas. (Hersey y Blanchard, 1993).

En la efectividad organizacional se encuentran:

- El desarrollo personal.- en la medida en que cada persona se involucra con la organización, sus paradigmas, pensamientos, valores, habilidades y destrezas se enriquecen e incrementan la efectividad de la empresa.

- El desarrollo Interpersonal: La interacción con otras personas, el trabajo en equipo, la comunicación y cooperación deben ser valores claves para la efectividad de la empresa.
- Alta Gerencia: El estilo de liderazgo que ejerza el gerente se verá reflejado en los rendimientos producidos y utilización que se le de a los recursos organizacionales, cuanto mejor sea el clima organizacional y desempeño gerencial, habrá mejores resultados en la empresa.
- Organización: El conjunto de elementos que conforman la unidad de trabajo, reúnen un acumulado de elementos y esfuerzos destinados a producir bienes y servicios. Es necesaria la armonía y equilibrio en la combinación de los mismos para alcanzar los objetivos planteados.

2.6 La Gerencia

El ser humano pasa la mayor parte de su tiempo en alguna organización, encontrando todos los días la manera de superar obstáculos y cumplir sus tareas diarias. En toda organización existe un programa de actividades para alcanzar las metas y el responsable de esto es el gerente quien debe impulsar a sus seguidores y utilizar de la mejor manera los recursos para lograrlas.

Sisk y Sverdlik (1979) expresan que el término gerencia es difícil de definir y que significa cosas distintas para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo. De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerente tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegador, etc.

Un administrador es una persona que asigna recursos humanos y materiales y dirige las operaciones de un departamento u organización entera.

A los administradores se les evalúa con base en qué tan bien hacen su trabajo los demás. Es responsabilidad de los administradores intentar determinar y planear el medio más eficaz y eficiente de cumplir las metas de la organización. (Hellriegel y Slocum, 1998).

La administración implica planear, organizar, dirigir y controlar a las personas que trabajan en una organización a fin de que cumplan las metas de ésta. (Demming, 1972).

Planear: supone definir metas organizacionales y proponer medios para alcanzarlas. Se planea por tres razones: 1ª para establecer una dirección general para el futuro de la organización, como mayores utilidades, una participación de mercado más amplia y responsabilidad social, 2ª para identificar y comprometer los recursos de la organización en el cumplimiento de sus metas y 3ª para decidir qué actividades son necesarias para conseguirlo.

Organizar: es traducir en realidades las ideas que se han elaborado en los planes. Es el proceso de creación de una estructura que permita a los empleados ejecutar los planes de la dirección y cumplir las metas establecidas por ésta. La organización implica el establecimiento de departamentos y descripciones de funciones.

Dirigir: supone al gerente comunicarse con los demás y motivarlos a desempeñar las tareas necesarias para cumplir las metas de la organización.

Controlar: es el proceso mediante el cual se vigila el desempeño y se emprenden acciones. Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas. La función de control es ejercida continuamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeación. (Fiedler, 1967).

2.6.1 Tipos de gerencia

En la gerencia existen cuatro tipos los cuales son:

1. Gerencia Patrimonial.- es aquella que en la propiedad, los puestos principales de formulación de principios de acción y proporción significativa de otros cargos superiores en la jerarquía pertenecen a miembros de una familia extensa.

2. Gerencia Política.- existe cuando la propiedad, en altos cargos decisivos y puestos administrativos claves están asignados sobre la base de la afiliación y de las lealtades políticas.

3. Gerencia por Objetivos.- se define como el punto final (o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresaria, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia.

Es la fijación de los objetivos , la utilización de éstos en el proceso gerencial y la medición de la ejecución, tanto individual como de la organización en su conjunto. Los objetivos se fijan participativamente por superiores y subordinados y el desempeño de los subordinados se mide en término del grado de cumplimiento o logro de tales objetivos. Estos pueden ser externos o internos. Los primeros son objetivos de servicios; las empresas comerciales deben proveer un producto o servicio aceptable para los clientes.

Los objetivos internos definen la posición de una firma respecto de sus competidores y señala metas específicas para distintos empleados, individual o colectivamente. Existen también objetivos internos dirigidos a satisfacer a los accionistas o propietarios inversionistas. El lucro, nervio vital de una organización comercial actúa como objetivo y como motivación, pero no es alcanzable o realizable al menos que las necesidades de los consumidores y usuarios sean satisfechas adecuadamente y que sus objetivos sean sancionados por la sociedad. (Hellriegel y Slocum, 1998).

2.6.2 Niveles gerenciales

Según Hellriegel y Slocum (1998) los gerentes se pueden clasificar según el nivel que ocupan dentro de la organización en:

- Gerentes de primera línea: son directamente los responsables de la producción de bienes y servicios. Los empleados que responden a sus órdenes ejecutan las labores básicas de producción de bienes o servicios. Es el enlace entre la producción u operaciones de cada departamento y el resto de la organización, en la mayoría de las empresas pasan poco tiempo con niveles más altos y dedican la mayor parte de su tiempo junto a las personas a las que supervisan.

- Gerentes Medios o de Mandos Intermedios: son responsables de dirigir y coordinar las actividades de los gerentes de primera línea, en algunas ocasiones de personal no administrativo como oficinistas, recepcionistas y asistentes ejecutivos. Ellos reciben amplias estrategias y políticas generales de la alta dirección y son los responsables de traducirlas en metas y planes específicos para su implementación por los gerentes de primera línea.

Es decir, los gerentes de niveles medios dirigen las actividades de gerentes de niveles más bajos y, en ocasiones, las de empleados de operaciones. La responsabilidad general de la gerencia media es dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de su organización y equilibrar las demandas de sus gerentes y las capacidades de sus patrones.

- Alta gerencia: la dirección y operaciones generales de la organización son responsabilidad de estos gerentes. Establecen las políticas de las operaciones y dirigen la interacción de la organización con su entorno, representan a su organización en asuntos comunitarios, tratos de negocios y negociaciones con el gobierno.

2.7 La integridad en el líder

La integridad es una característica esencial en el líder. Como dice Kerby Anderson (2005), la palabra integridad viene de la misma raíz latina que entero, y sugiere la totalidad de la persona. Una persona de integridad vive correctamente, no está dividida, ni es una persona distinta en circunstancias diferentes. Una persona de integridad es la misma persona en privado que lo que es en público.

Un ser íntegro no divide su lealtad, ni finge ser de otra manera. Es completa, puede identificarse por tener una sola manera de pensar. La integridad involucra la totalidad de la persona interior: el corazón, la mente y la voluntad.

Patterson y Kim (1991) destacan cuatro rasgos que caracterizan a las personas íntegras:

1. Honestidad.- es una forma de vivir congruente entre lo que se piensa y la conducta que se observa hacia el prójimo, que junto a la justicia, exige en dar a cada quien lo que le es debido.

Faltar a la honestidad lleva a romper los lazos de amistad establecidos, en el trabajo, la familia y en el ambiente social en el que se desenvuelve la persona, sin honestidad la convivencia se hace prácticamente imposible, pues ésta no se da, si la persona es incapaz de confiar en otros.

Para ser honesto hace falta ser sincero en todo lo que se dice; el ser fiel a las promesas hechas; el actuar justamente en las opiniones que se dan respecto a los demás.

Al ser honestos la persona enfrenta con valor sus defectos y busca la manera más eficaz de superarlos, con acciones que lo lleven a mejorar todo aquello que lo afecta personalmente y en consecuencia a los demás.

2. Confiabilidad.- una persona de integridad es irreprochable. Permanece fiel a principios, sin importar las consecuencias, se da cuenta de que hay absolutos morales aun en un mundo de valores relativos.

En el caso de los líderes y en general no se podría vivir en armonía si faltara la confianza, esto es, la seguridad firme que se tiene de una persona, por la relación de amistad o la labor que desempeña.

Se tiene seguridad en una persona porque se sabe que en sus palabras no existe el doble sentido o el rebuscamiento; jamás hace un juicio a la ligera sobre las actitudes de los demás; trabaja con intensidad, procura terminar la tarea encomendada cuidando hasta el más mínimo detalle; llega puntual si así se ha acordado y también es capaz de guardar secretos si se le han confiado.

La mentira tampoco tiene lugar en cualquier tipo de relación, pues confunde la verdad, destruye los sentimientos, provocando una ruptura que pocas veces, o nunca, se puede resanar.

Una persona genera confianza en los demás:

- Cuando enseña a otros a trabajar, aceptando sus fallas y ayudándoles a mejorar, de esta manera podrán adquirir seguridad en lo que están haciendo.

- Para tomar decisiones, presta atención a los que comparten las mismas responsabilidades, así, con otra visión de la situación se obtienen mejores resultados.

- Sabe escuchar la opinión de los demás, sin importar su mejor preparación o el puesto de mayor nivel que ocupa.

- Procura cumplir a tiempo con los encargos que tiene, en el trabajo, en casa y con los amigos.

- Presenta su trabajo limpio, ordenado y puntualmente.

- Habla siempre con la verdad.

- Cobra la cantidad justa de dinero por lo que vende o el servicio que presta.

- Evita que se hagan burlas o calumnias de otras personas.

3. Vida "privada".- una persona íntegra se comporta de igual manera cuando está ante los demás como cuando está sin que la vean. Es aquella que hace lo correcto, no importando las circunstancias. No actúa por apariencias, siempre es igual, recta conforme a sus valores en todo momento.

4. Testimonio público.- cada día toda persona se encuentra con gente que lo observa. Su vida les demostrará si lo que el líder hace y dice es verdadero o falso. Estas personas hacen juicios de valor sobre el líder a través de sus actitudes y acciones.

Él debe dar ejemplo de vida en medio de los afanes diarios. Dar el testimonio porque no puede llevar una doble vida: no puede enseñar lo que no practica.

Desafortunadamente sigue existiendo la corrupción y es responsabilidad de todos crear una cultura de honestidad y transparencia en el mundo para terminar con ella.

Menciona Rosario G. Prieto Eibl (2001) que la corrupción es un problema que afecta a todos, las injusticias, los engaños, los abusos de cualquier índole ya sea económico, político social van en contra de la dignidad de la persona humana que exige ser respetada. Las injusticias provocadas por la corrupción ponen en juego la credibilidad de un gobierno, de la autoridad política que tiene a su cargo una nación, por lo que genera la ingobernabilidad de un país y ocasiona problemas sociales como la delincuencia. Por esto es preciso que los líderes aseguren la justicia social, procurando condiciones que permitan a las asociaciones y a las personas un trato adecuado y reciban lo que es debido.

En resumen los valores y virtudes que el líder debe poseer son: la honestidad, el respeto, la solidaridad, la verdad, la justicia, la benevolencia y la caridad entre otros, estos deben formar la personalidad de cada líder y que a través de su actuar sea capaz de transmitir a sus seguidores esos valores.

Resumen del capítulo II El Liderazgo y su influencia en las organizaciones

En este capítulo se dieron algunas definiciones de liderazgo, así como algunas características de los líderes.

Se observaron algunas etapas a través de la historia de cómo se ha ido desarrollando el liderazgo. Además se analizaron los diferentes estilos de liderazgo y de cómo en algunos estilos la participación y el saber escuchar a los colaboradores permite mejores resultados dentro de una organización.

Se presentaron dos modelos de liderazgo, el de contingencias de Fiedler y el de liderazgo motivacional de Hersey y Blanchard.

Se explicó la influencia que tienen los líderes dentro de las organizaciones y la importancia de tener gente comprometida e innovadora dentro de las empresas que permitan alcanzar los objetivos de éstas con su equipo de trabajo.

En este capítulo también se habló sobre la gerencia, tipos y niveles gerenciales.

Se destacó como cualidad principal de los líderes la integridad, es decir personas enteras, que generen confianza en los demás.

III. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y SU VINCULACIÓN CON EL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES

En este capítulo se explica la relación del liderazgo con la inteligencia emocional. Se habla sobre las características que distinguen a un líder del resto de la comunidad y cómo el líder maneja sus emociones para tener mejores relaciones y lograr los objetivos que se propone.

3.1 Relación entre inteligencia emocional y liderazgo

Se ha observado que personas intelectualmente brillantes no son siempre las que más éxito tienen, ni en los negocios ni en su vida y menos son capaces de influir en las demás personas para lograr un objetivo específico.

Es por esto que se ha visto la relación directa, al encontrar que las personas con características de liderazgo tienen un alto coeficiente emocional aunque su coeficiente intelectual muchas veces no sea tan elevado.

Un ejecutivo o profesional líder y eficiente con alto grado emocional es una persona capaz de percibir más rápido y es más hábil para resolver conflictos que el resto. Es por esto que se pueden relacionar las características de los líderes con las personas con alto coeficiente emocional. (Cooper y Sawaf, 1998).

La ciencia de la inteligencia emocional enseña a mejorar la capacidad de raciocinio y cómo utilizar mejor la energía de las emociones, la sabiduría de la intuición y el poder conectarse con uno mismo y con los demás.

La influencia emocional sobre los factores críticos de el éxito incluyen: toma de decisiones, liderazgo, avances decisivos, comunicación abierta, relaciones de confianza y trabajo en equipo, lealtad, creatividad, innovación, capacidad de desarrollo personal, manejo de conflictos y negociación.

La inteligencia emocional es una forma de actuar con el mundo que tiene en cuenta los sentimientos y habilidades como el control de los impulsos y otras características de los líderes como: autoconciencia, automotivación, entusiasmo, perseverancia, empatía y agilidad mental.

Por lo tanto, el liderazgo es uno de los elementos componentes de la inteligencia emocional, al basarse en inspirar, motivar y guiar a sus seguidores para lograr los fines establecidos.

Cada aptitud emocional interactúa con las otras; esto se aplica, sobre todo, a la aptitud para el liderazgo. La tarea del líder requiere una amplia variedad de habilidades personales.

La aptitud emocional constituye aproximadamente dos tercios de los ingredientes para un desempeño estelar, pero en el caso de los líderes sobresalientes llega hasta 80% de las aptitudes que las empresas consideran cruciales para el éxito.

El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas. Aprovechar la inteligencia emocional permite salir adelante en situaciones sin dañar a los demás manteniendo el equilibrio sabiendo dar valor a los malos momentos, reconocer los propios sentimientos y no es el estar siempre contento o evitar los conflictos, sino el manejo de ellos. (Cooper y Sawaf, 1998).

En el ámbito laboral se ha observado que una persona con coeficiente intelectual superior o una alta pericia en el trabajo o materia, en algunas ocasiones si carece de inteligencia emocional puede resultar negativo, al no poseer la capacidad de cambio, al no aceptar algún consejo o crítica y querer trabajar sobresaliendo individualmente, no dando importancia a todas las personas que forman parte del grupo.

La dificultad que tienen algunas personas de puestos altos para relacionarse con sus seguidores, no empatizar con ellos y no poder transmitir los mensajes de manera adecuada, hace que no se llegue a los objetivos que se tienen planeados. Esto se relaciona con la falta de liderazgo.

En cuanto a la manera de influir en sus seguidores se ve la relación que existe entre liderazgo e inteligencia emocional, al poder convertirse los líderes en excelentes comunicadores y ser capaces de influir. Esto no visto como una imposición sino el poder de convencimiento hacia los demás compartiendo la visión, misión y objetivos que busca el líder con la colaboración de sus seguidores.

Este liderazgo, el saber cómo reaccionan los demás ayuda a impulsar la interacción en la mejor dirección. La empatía permite la sintonización emocional para poder contagiar a los demás del estado anímico adecuado e impulsar a los seguidores al logro de los objetivos. El no actuar sólo como cerebro de grupo sino coordinar y estimular a otros a través de consenso.

Con esto se puede observar que el líder debe tener alto coeficiente emocional, así mismo, contar con características de personas que desarrollan su coeficiente intelectual.

Se puede resumir que el líder debe buscar el bien de los demás a través de actos, de acciones concretas que implican muchas veces el someter sus sentidos e inteligencia.

La inteligencia emocional, con habilidades tales como ser capaz de motivarse y persistir ante las decepciones, controlar el impulso y demorar la gratificación, regular el humor y evitar que los trastornos disminuyan la capacidad de pensar; mostrar empatía y abrigar esperanzas. (Goleman, 2003).

- Flexibilidad.- capacidad para ajustarse a diferentes situaciones. Los líderes necesitan mantenerse a la vanguardia en cuanto a los enormes cambios del mundo. Sin flexibilidad, los líderes sólo serían afortunados en situaciones favorables a su estilo de liderazgo. (Lussier y Achya, 2002).
- Sensibilidad hacia los demás.- considerar a los integrantes de un grupo como individuos, entender su posición en los problemas y la mejor manera de comunicarse e influir en ellos. (Lussier y Achya, 2002).

Esta capacidad es la de saber comprender a los demás, qué es lo que los motiva, cómo operan, cómo poder trabajar cooperativamente con ellos. (Goleman, 2003).

Según Cornejo (1994) se debe tener un buen trato hacia la gente, saber que la gente ama no por lo que la persona es, sino por la forma en que los hace sentir.

Para esto se debe saber:

- o aceptar a la gente tal como es, no como gustaría que fuera
- o acercarse a los problemas y a la relación en términos de tiempo presente y no del pasado
- o tratar a los que están más cerca con la misma atención cortés que se trata a los desconocidos o visitas inesperadas.

La falta de sensibilidad es parte del fracaso. Un líder siempre muestra interés hacia los demás.

Para poder relacionarse con los demás es importante la asertividad que es el declarar o afirmar positivamente, con seguridad, con sencillez y fuerza lo que se siente, piensa y quiere.

Es la expresión adecuada de cualquier emoción que no sea la ansiedad, lo que se convierte en el arte de relacionarse con los demás para lograr alcanzar la intimidad.

Mediante esta asertividad el líder es capaz de ser agresivo sin ofender, al reconocer siempre las capacidades del otro, o aceptar o no sus emociones con el objetivo de poder externar abiertamente lo que siente. (Cornejo, 1994).

Al ser el líder asertivo es capaz de cambiar actitudes y sentimientos, sobre todo con él mismo, lo que se traduce en un actuar auténtico.

3.2 Definición de liderazgo

Según Robert Lussier y Christopher F. Achua en el año 2002 existían más de 30,000 artículos publicados acerca de liderazgo en diarios, libros y revistas, así pues se pueden encontrar diversas definiciones acerca de este tema.

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.

Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. (Chiavenato, 1993)

Es el proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa para lograr los objetivos de una organización a través del cambio. Al influir el líder comunica sus ideas, los seguidores las aceptan, se sienten motivados para respaldarlas y efectuar el cambio. La influencia es la parte principal del liderazgo. (Lussier y Achya, 2002).

Entre las cosas que debe hacer un líder se encuentran:

- Inspirar y guiar a individuos o grupos
- Despertar el entusiasmo en una visión y misión compartidas
- Ponerse a la vanguardia cuando es necesario, cualquiera que sea su cargo
- Orientar el desempeño de otros, haciéndoles asumir su responsabilidad
- Guiar mediante el ejemplo.

El líder integra las realidades emocionales con lo que ve. Su inteligencia emocional le permite fundir todos los elementos en una visión inspirada hacia un objetivo específico.

En el liderazgo siempre hay una interrelación entre líder y seguidores, más que algún tipo personal, lo que buscan los seguidores es cubrir ciertas expectativas, no importando la calidad del líder, ya que todo ser humano tiene necesidades y busca la mejor forma de satisfacerlas, por lo tanto el ser humano sigue por instinto a aquellos que tienen el poder de darle algo que necesita.

Cornejo (1994) observa que el líder gana y retiene su papel de líder únicamente si ante sus seguidores tiene la potencialidad de cubrir alguna o las tres de las siguientes situaciones:

1° Satisfacer necesidades: no sólo en el aspecto de seguridad económica y bienestar material; sino el deseo de ser creativo y de trabajar para un buen fin. Con esto el líder debe proponer valores con los cuales las otras personas se identifiquen personalmente.

2° Resolver problemas: El líder posee la aptitud de l manejo de conflictos. Sabe manejar con tacto situaciones tensas y a personas difíciles o detectarlas antes que se generen, esta es una de las aptitudes emocionales más importantes requeridas para liderar en los equipos de trabajo exitosos.

3° Transformar: da un significado a su existencia y a la de sus seguidores.

Un líder es un catalizador de cambios:

- Reconoce la necesidad de efectuar cambios y retirar obstáculos
- Desafía el statu quo para reconocer la necesidad de cambio
- Sirve de modelo para el cambio que se espera de otros

La palabra gente no se menciona específicamente en la definición de liderazgo, pero es primordial, ya que al ser el liderazgo sinónimo de dirigir personas es indispensable que el líder sea capaz de llevarse bien con los demás y es aquí en donde entra el que estas personas sean capaces de saber manejar sus emociones y utilizarlas para poder influir en la gente.

Un auténtico líder ejerce influencia en todos los diferentes aspectos de su vida; si no fuera así podría haber desequilibrio en algunos de ellos y se afectarían unos aspectos con otros.

Los líderes eficaces son personas que no sólo nacen con cierta capacidad de liderazgo, sino lo importante es que siempre cultivan dicha capacidad. Algunos de los rasgos que se observan en los líderes van relacionados con la motivación de logro y lo que motiva a un líder a actuar.

A continuación se presentan los planteamientos que observó McClelland sobre los rasgos de personalidad en sus dos teorías. (Lussier y Achya, 2002).

Teoría de la motivación de logro

Esta teoría trata de explicar y predecir el comportamiento y el desempeño con base en la necesidad de la persona de logro, poder y afiliación.

- Necesidad de logro: interés inconsciente por lograr la excelencia en el desarrollo de las habilidades merced a esfuerzos individuales.

Las personas con esta necesidad desean asumir responsabilidades en forma personal para resolver problemas; persiguen objetivos y se fijan metas moderadas, realistas y alcanzables; buscan el desafío, la excelencia y la individualidad; asumen riesgos calculados y moderados; desean una retroalimentación concreta sobre su desempeño y trabajan intensamente. Piensan de qué forma pueden hacer mejor su labor. Se desenvuelven bien en situaciones no rutinarias que representan un desafío y que son de carácter competitivo.

- Necesidad de poder: interés inconsciente por influir en los demás y buscar posiciones de autoridad. Las personas con esta necesidad manifiestan el rasgo de dominio, confianza en sí mismos y gran energía.

Desean ejercer influencia o control sobre los demás, disfrutan de la competencia cuando pueden ganar (no les gusta perder), desean enfrentar a los demás y buscan posiciones de autoridad y condición elevada. Se observa que son ambiciosos y tienen menor necesidad de afiliación. Estas personas se concentran en hacer las cosas a su modo (influir en los demás) que en lo que los demás piensen de ellos. Se ajustan al poder y política para ejercitar su liderazgo.

- Necesidad de afiliación: interés inconsciente por crear, mantener y restablecer relaciones personales estrechas. Personas con esta necesidad poseen el rasgo de sensibilidad hacia los demás. Se relaciona con la empatía.

Se muestran interesados en lograr relaciones estrechas con los demás, desean agradar, disfrutan de actividades sociales y buscan la pertenencia, por esto se unen a grupos y organizaciones; piensan en amistades y relaciones.

Disfrutan en ayudar y enseñar a los demás. Se preocupan por la opinión que la gente tiene de ellos. Estas personas tienen una menor necesidad de poder y evitan ejercer funciones directivas, les gusta más formar parte del grupo que ser líderes.

Teoría sobre el perfil de motivación del líder

Esta teoría trata de explicar y predecir el éxito en el liderazgo con base a la necesidad de logro, poder y afiliación, McClelland observó que los líderes muestran el mismo perfil de motivación en todas las circunstancias.

El poder de motivación del líder tiene una marcada necesidad de poder, que se socializa, lo que significa que es mayor que su necesidad de afiliación, y que la necesidad de logro es moderada. (Lussier y Achya, 2002).

El poder es esencial para los líderes ya que sirve para influir en los demás. Sin él no habría liderazgo. Para ser líderes se debe tener necesidad de asumir responsabilidades y disfrutar este papel. Se requiere de poder para influir tanto en seguidores, como en colegas o personas de niveles superiores.

McClelland descubrió que el poder es algo positivo. Este poder puede ser personalizado, si se utiliza para beneficio personal a expensas de otros, o puede ser un poder socializado empleado para ayudarse a sí mismo y a los demás.

3.3 Competencias relacionadas con la Inteligencia Emocional y el Liderazgo

3.3.1 Manejo de conflictos

Según Stephen Robbins “conflicto es la percepción de diferencia incompatible que puede existir entre personas o grupos, y que tiende a generar como respuesta, la interferencia o la oposición”.

Algunos de los agentes psicológicos que favorecen la aparición y sostenimiento del conflicto son: dependencia, subjetividad, desinformación, incomunicación, insatisfacción, incompatibilidad, estrés y envidia, entre otros.

El conflicto se da siempre cuando alguien no está de acuerdo y se opone a otra persona. Los conflictos son inevitables, ya que las personas no ven las cosas exactamente de la misma manera por sus circunstancias personales e historia. (Lussier y Achya, 2002).

Los líderes todos los días tienen que manejar conflictos, investigaciones sugieren que los administradores, dedican una quinta parte de su tiempo al manejo de conflictos, por eso el hacerlo adecuadamente es una de las cualidades importantes que debe tener un líder. Ellos deben buscar soluciones que satisfagan a las dos partes que originaron el conflicto, si dichos problemas se asocian a las relaciones, éste debe buscar reducir la hostilidad y la desconfianza entre los miembros que los ocasionaron.

Se presentan diferentes estilos para manejo de conflictos, los cuales pueden ser utilizados por los líderes dependiendo de la situación en que se encuentren:

1. Estilo evasivo cuando se ignora en forma pasiva el conflicto en lugar de resolverlo, éste se puede dar cuando el conflicto es trivial, el interés por el problema es menor, la confrontación puede dañar una relación importante, no se tiene el tiempo para resolver el conflicto o los ánimos están alterados.
2. Estilo complaciente es el que trata de resolver el conflicto cediendo ante la otra parte. Esta modalidad manifiesta poca asertividad y cooperación, con esto se crea una situación de ganar-perder. El uso adecuado de este estilo de manejo de conflicto se presenta cuando una persona disfruta el ser seguidor; quiere mantener la relación de más peso; los cambios con los que no concuerda no son importantes para el complaciente pero sí para la otra parte, o es poco el tiempo que se tiene para resolver el conflicto.

3. Estilo impositivo es aquel en el que se trata de resolver las situaciones con un comportamiento agresivo para que las cosas se hagan a su manera. Se puede utilizar este estilo cuando el compromiso de los demás con la acción propuesta no es suficiente para que se lleve a cabo; cuando no es fundamental mantener buenas relaciones o cuando urge que se resuelva el conflicto.
4. Estilo negociador es aquel que trata de resolver mediante concesiones asertivas. Se da una situación de “yo gano y tú también”. Este estilo se da cuando los conflictos son complejos, afectan cuestiones fundamentales y no se ve una solución sencilla y clara. Cuando las partes tienen más o menos el mismo poder, pero se interesan en soluciones distintas; cuando la solución sólo será temporal y no hay mucho tiempo.
5. Estilo colaborador es el que recurre a resolver asertivamente el conflicto dando una solución que satisfaga a ambas partes, es el verdadero estilo de resolución de problemas. Este estilo conviene cuando: se enfrenta un problema importante que requiere una solución óptima, aunque el compromiso no llegue a una situación óptima; la gente se encuentra dispuesta a anteponer el objetivo de grupo al personal y de esta manera los integrantes colaboran verdaderamente; es importante mantener las relaciones; se dispone de tiempo; es un conflicto entre colegas. (Lussier y Achya, 2002).

Creatividad

El desafío del líder es adelantarse, prever las situaciones antes de que ocurran, de manera que las respuestas sean más originales y adecuadas, o tener más alternativas donde escoger.

La creatividad es la capacidad de generar una novedad valiosa, que sea una aportación al campo correspondiente y sea reconocida e incorporada por el

sistema (la organización y su entorno).

Creatividad es la producción de una idea, un concepto, una creación o un descubrimiento que es nuevo, original, útil y que satisface tanto a su creador como a otros durante algún periodo (GREGORY, Carl E., 1967).

Creatividad es la habilidad para desarrollar e implementar nuevas y mejores soluciones (STEINER, Gary A., 1966).

Creatividad: Se puede definir como la capacidad de creación de elementos nuevos y dinámicos o de solución de problemas, en entornos en donde los recursos o instrumentos son escasos y limitados, y en donde se debe usar el potencial mental para llegar a soluciones adecuadas. (Alejandro Jáuregui G 2004).

Según Drucker (1988), los sucesos inesperados, las incongruencias, las necesidades dentro de la operación, cambios en el mercado, cambios demográficos, nuevo conocimiento y cambios de percepción son algunos puntos clave donde la innovación florece.

Las personas creativas se rigen generalmente por criterios estrictos y exigentes, procuran siempre lograr un buen equilibrio entre subjetividad y objetividad, para lo cual conocen el inmenso valor de la discusión sincera. Aceptan con facilidad la confusión y la incertidumbre.

Algunos elementos fundamentales en la creatividad son:

Imaginación: Se requiere que las personas puedan distinguir entre lo real y ficticio, entre lo imposible e improbable y requiere de la capacidad de relación de objetos con realidades.

Crítica: Capacidad de diferenciar los problemas reales (importantes y productivos) de los irrelevantes y triviales, la crítica es la capacidad de identificar los elementos importantes, fallas o aciertos en las acciones.

Comprensión: Para poder criticar, aplicar o investigar, es necesario comprender, La comprensión implica descomponer los elementos para entenderlos en forma individual (análisis) y después reconstruir todo (síntesis). De este modo al reconstruir se reordenan los elementos con coherencia produciendo nuevos elementos y generando creatividad.

La comprensión exige la formación de una estructura de pensamiento en la que un problema pueda ser formulado en función de una teoría que cuente con los conceptos y leyes necesarias para construir una posible solución. (Alejandro Jáuregui G 2004).

Comunicación

Es el proceso de transmitir información y significado. Una verdadera comunicación se da cuando todas las partes que participan en el proceso son capaces de entender el mensaje (información) desde el mismo punto de vista (significado). (Lussier y Achya, 2002).

Es decir, la comunicación es la transferencia de información y entendimiento entre personas por medio de símbolos con significados.

Es con esto un medio de intercambio de ideas, actitudes, valores, opiniones y datos. Este proceso requiere de un emisor que es la persona que pone en marcha el proceso y un receptor que es el individuo que complementa esta comunicación.

El ciclo se completa cuando el receptor ha comprendido el mensaje que le han querido comunicar. (Hellriegel y Slocum, 1998)

El emisor es la fuente de información y como se comentó es quien inicia el proceso de comunicación. Es el responsable de elegir el tipo de mensaje y de utilizar el canal más eficaz.

Para comunicarse debe codificar el mensaje, esto consiste en traducir ideas y opiniones a un medio escrito, oral o visual que le permita transmitir lo que persigue.

En la codificación se aplican cinco principios para lograr que la comunicación sea más precisa:

1. Pertinencia.- el mensaje debe contener contenido y significado, para esto el comunicador debe seleccionar cuidadosamente las palabras, símbolos y gestos.
2. Sencillez.- el mensaje debe estar formado por términos lo más sencillos posibles, esto a través del menor número de palabras, símbolos o gestos con el que se quieren comunicar las ideas.
3. Organización.- el mensaje debe darse a través de una serie de puntos que faciliten el que sea comprendido. Antes de pasar a un punto se debe terminar completamente con el punto anterior.
4. Repetición.- los puntos principales del mensaje se deben dar por lo menos dos veces, sobre todo cuando el mensaje se da oralmente, ya que las palabras puede ser que no sean escuchadas claramente o que se comprendan a la primera.
5. Enfoque.- se debe poner atención en los puntos principales que se quieren transmitir. El mensaje debe ser claro y se deben evitar detalles que no sean necesarios. Es necesario hacer cambios de voz, pausas, gestos y expresiones faciales.

El receptor o decodificador es quien recibe e interpreta el mensaje. La decodificación es la traducción del mensaje para que pueda ser comprendido por el receptor.

El receptor debe prestar atención al mensaje y no sólo oírlo sino en realidad escuchar y entenderlo. Dentro de la comunicación también existen los mensajes no verbales a través de expresiones faciales, movimientos, gestos y modalidades de contacto físico. Cuando la comunicación se hace personalmente el 60% del mensaje se transmite a través de estos mensajes.(Hellriegel y Slocum, 1998).

Con todo lo visto anteriormente y tomando las definiciones de liderazgo se encuentra que el liderazgo se basa en la comunicación, es decir los líderes desempeñan funciones informativas.

Los pasos que el líder sigue en el proceso de transmisión de mensajes en la comunicación son los siguientes:

1. Generar confianza: hacer que el receptor se sienta tranquilo. Se inicia la comunicación con una charla relacionada con el mensaje que se quiere tratar. Con esto se prepara a la persona para recibir el mensaje.
2. Definir el objetivo de comunicación: se tienen como metas el influir, informar y expresar emociones.
3. Transmitir el mensaje: propiamente dar el mensaje a través de un canal adecuado.
4. Verificar que el receptor ha entendido a través de preguntas directas.
5. Lograr un compromiso y dar seguimiento.

Además de transmitir mensajes el líder debe recibir mensajes, la clave para entender bien el mensaje es: escuchar, analizar y asegurar que el mensaje se ha entendido.

- Escuchar: es dedicar toda la atención al transmisor del mensaje mediante lo siguiente:
 - o Prestar atención
 - o Evitar distracciones
 - o Conectarse con el interlocutor
 - o No interrumpir ni sacar conclusiones
 - o Observar los mensajes no verbales
 - o Hacer preguntas
 - o Hacer anotaciones
 - o Transmitir el sentido mediante señales verbales utilizando frases como “ya veo”, “ya entiendo”, “sí”, etc. o también mediante señales no verbales como el contacto visual, asentir con la cabeza, de alguna forma manifestar que se está interesado y se presta atención.

- Analizar: es pensar, decodificar y evaluar el mensaje.

- Asegurar que el mensaje se ha entendido: esto es retroalimentar a la otra persona. Con esto se puede comprobar que el mensaje se recibió y además se comprendió.

Nadie puede asumir que lo que ha deseado transmitir ha sido comprendido por el que lo recibe como lo desea, es por ello que se debe retroalimentar.

Para esto la retroalimentación debe ser:

1. Útil, es decir que se enriquezca la información
2. Descriptiva y no evaluativo

3. Específica y no general
4. Oportuna
5. No abrumadora, es decir evitar que sea un mensaje largo y complejo.

Hablando de comunicación y liderazgo se tiene que la comunicación debe ser asertiva, esto es comunicar abiertamente las emociones sin ofender a los demás. Esta comunicación debe ser cuidadosa y respetuosa, y se debe evitar el responsabilizar a los demás de lo que se siente y cuidar el nunca humillar a los demás. (Cornejo, 1994).

Con todo esto se puede resumir que el líder debe buscar el bien de los demás a través de actos, de acciones concretas e implica muchas veces el someter sus sentidos e inteligencia.

Negociación

Las personas dotadas de esta característica saben cambiar de roles según las necesidades que surgen de la negociación, desde iniciadores y coordinadores hasta dinamizadores, conciliadores o estimuladores.

Según Hellriegel y Slocum (1998) la negociación es el proceso por el cual individuos o grupos con metas comunes u opuestas o preferencias diferentes sobre la manera de cumplirlas presentan y discuten propuestas para llegar a un acuerdo. Si no hubiera diferencias no sería necesario negociar. Lo más común es que las diferencias se refieran a una o más metas o la mejor manera de alcanzarlas.

Trabajo en equipo

Un equipo se define como un grupo de personas que hacen algo juntas, aún cuando las actividades que realicen y el fin que persigan sean muy diversas, lo que forma el equipo es el hecho de hacer las cosas juntos. (Robbins y Findey, 1999).

Para toda empresa es necesario tener un equipo de trabajo de varias funciones, el cual pueda reaccionar a los nuevos requerimientos de una manera inmediata (Bartlett y Ghoshal, 1995); de esta forma el líder, al tener la habilidad de trabajar en equipo, logra enfrentar más eficazmente los retos que se le presenten, pues tiene el apoyo de un grupo y sabe aprovechar sus talentos conjuntos.

Existen muchas formas de categorización y clasificación de equipos, éstos pueden diferir en términos de metas generales, duración y membresía.

La inteligencia en grupo es mucho mayor que la suma de las individualidades si es que pueden relacionarse entre ellos. Al existir armonía en el grupo se aprovecha al máximo la capacidad de sus miembros. Cada persona tiene una parte de información y experiencia para cierta tarea, que al reunirla con la información de los demás se favorece el crecimiento del grupo.

Las personas dotadas con la aptitud de colaboración promueven un clima amigable de trabajo compartiendo información y recursos y equilibrando la tarea con las relaciones personales. Esto se traduce en el valor de un espíritu cooperativo, gente que se divierte trabajando, comparte y bromea, lo que le brinda un capital emocional que le permite destacarse en los buenos momentos y sobresalir de los malos. La construcción de relaciones colaboradoras y fructíferas se debe iniciar en el nivel más básico de la empresa: con las parejas de las que formamos parte en el trabajo.

Desarrollo personal

Cada persona puede lograr sus metas viviendo en forma creadora y productiva, de acuerdo a sus necesidades, intereses y capacidades, mediante el uso de la libertad personal. Todo ser humano se encuentra en crecimiento y debe desarrollarse en diferentes aspectos que forman la totalidad de la persona.

- Físico.- Cuidar efectivamente el cuerpo: comer el tipo correcto de alimentos, descansar lo suficiente y hacer ejercicio con regularidad.

A medida que se aumenta la capacidad del cuerpo para hacer cosas más exigentes, las actividades normales resultan más fáciles y agradables. (Covey, 1997).

- Intelectual o mental.- El crecimiento se manifiesta en un proceso de comprensión de la realidad, iniciado desde antes de nacer a través de experiencias sensoriales del embrión.

En la mayor parte el desarrollo mental proviene de la educación formal, pero en cuanto se termina la época de escuela y la disciplina exterior, muchas personas dejan que las mentes se atrofien, se abandona la lectura seria y no se exploran con profundidad temas nuevos, se deja de pensar analíticamente y de escribir y expresarse con un lenguaje depurado, claro y conciso. La educación debe ser una renovación mental vital. (Covey, 1997).

El desarrollo de la inteligencia depende del esfuerzo de cada persona, quien puede aprovechar las oportunidades que se le presenten o que provoque.

- Espiritual.- es el núcleo, el centro, el compromiso de cada persona con su sistema de valores, un área muy privada de la vida. Tiene en cada persona un carácter muy distinto y diferente.

Se basa en clasificación de valores, compromiso con estos, estudio y meditación. (Covey, 1997). Toda persona tiene conciencia del deber, lo que se debe hacer en cada momento para poder actuar de forma correcta.

- Emocional.- Lo emocional y lo social están ligados entre sí, ya que la vida emocional se desarrolla primordialmente en las relaciones con los demás. La seguridad de una persona no proviene de lo que otras personas piensen de él, ni de la manera en que es tratada, tampoco de las circunstancias o de la posición que se tenga, sino que viene de adentro.

La seguridad viene de una coherencia de adentro hacia fuera, de vivir una vida de integridad en la que los hábitos reflejan los valores. (Covey, 1997).

- Social.- Desarrollo en el servicio hacia los demás, el hacer felices a otras personas, el tener empatía, hacer sinergia. Hacer más grata la convivencia con los demás, ya sea con amigos, familiares, colegas de trabajo, vecinos, etc.

Vencer el egoísmo, malhumor, falta de educación, desorden, el vivir sin tener en cuenta los gustos, preocupaciones e intereses de los demás.

Esfuerzo en muchas virtudes humanas que fomentan y hacen posible la amistad: el desinterés, la comprensión, el espíritu de colaboración, el optimismo, la lealtad. (F. Carvajal, 1990).

- Voluntad.- capacidad del ser humano que lo mueve a hacer cosas de manera intencionada, por encima de las dificultades, los contratiempos y el estado de ánimo. La voluntad es el motor de los demás valores, no sólo para adquirirlos sino para perfeccionarlos, ningún valor puede cultivarse por sí solo si la persona no hace un esfuerzo, pues todo requiere pequeños y grandes sacrificios realizados con constancia.

La voluntad hace posible el tomar decisiones, elegir y después actuar en consecuencia (Covey, 1997).

Poder

3.4.1 Definición de poder

El poder es la habilidad para influir en el comportamiento de los demás y el liderazgo es el ejercicio de ese poder, de modo que el líder debe saber utilizarlo adecuadamente. (Hellriegel y Slocum, 1998)

3.4.2 Tipos de poder:

- Legítimo.- influencia que ejerce un líder por efecto de puesto formal en la jerarquía de la organización.
- De retribución.- influencia que se deriva de la capacidad de un líder para satisfacer las necesidades en sus seguidores. Los seguidores cumplen las órdenes del líder con base en el supuesto de que su conducta será premiada. (Hellriegel y Slocum, 1998)

Lo positivo de la aplicación de este tipo de poder es que es necesario recompensar al ser humano por sus logros. Este poder se agota cuando el otro pierde interés o encuentra otro líder con mayor capacidad de recompensa. (Cornejo, 1994).

- Coercitivo.- conseguir el cumplimiento de los seguidores por medio del temor o de un castigo. (Hellriegel y Slocum, 1998)
Este poder es el poder ejercido más antiguo de la humanidad. Ahora la coerción física utilizada anteriormente, se cambia por la psicológica a través de amenazas. Esta situación es desgastante para los seguidores, ya que ellos van acumulando rencor traducido en deficiencias, errores, ausentismo, venganzas, la persona se ve acorralada y tiene dos alternativas: atacar o huir.
- De referencia.- influencia basada en la identificación personal de los seguidores con su líder. Puede ocurrir que los seguidores simpaticen con el líder, lo admiren o quieran imitarlo. Esto puede ser porque el líder tenga características personales admirables, carisma, excelente reputación. (Hellriegel y Slocum, 1998)

Para otros autores el poder de referencia está relacionado más bien con las relaciones que tenga el líder con personas influyentes (estar emparentado con el poderoso).

Las buenas relaciones en la vida pueden facilitar muchas cosas, y es deber del líder no menospreciar las buenas relaciones en todos los niveles, pero esto se debe utilizar con delicadeza y nunca con prepotencia. (Cornejo, 1994).

- De experiencia.- el líder posee conocimientos especializados. Es el resultado de muchas horas y práctica para adquirir la capacidad de resolver cierto tipo de problemas. (Cornejo, 1994).

Cuando el poder de un líder es de este tipo, los subordinados aceptan las recomendaciones que se les hacen debido a los conocimientos de el líder. Este poder es obtenido por méritos propios del líder. (Hellriegel y Slocum, 1998).

Es posible que los líderes requieran los cinco tipos de poder en diferentes momentos, pero la eficacia como líder depende de la habilidad de saber qué o qué tipos de poder utilizar en cada situación.

El uso que haga un líder de los diferentes tipos de poder puede traducirse en el comportamiento de sus seguidores como: compromiso, cumplimiento o resistencia.

Lussier y Achya (2002) comentan algunos rasgos que pueden hacer que una persona no logre convencer e influir en la gente:

- intimidar, ser considerados por la gente como insensibles y bruscos
- parecer fríos, distantes y arrogantes
- defraudar la confianza personal depositada en ellos
- ser egocéntricos, ambiciosos en exceso y siempre concentrados en el trabajo siguiente
- incapacidad para delegar funciones.

Aptitudes y rasgos de los líderes efectivos

3.5.1 Empowerment: anteriormente los líderes se resistían a compartir el poder con sus seguidores, pero ahora no es así, un buen líder es capaz de compartir con sus seguidores la influencia y el control, de esta forma los involucra, ya sea individualmente o en equipos. Comparte el decidir cómo cumplir la metas, lo que provoca que los seguidores tengan una sensación de compromiso y autocontrol.

Contribuye a la satisfacción de las necesidades de realización, afiliación y autoestima. (Hellriegel y Slocum, 1998)

3.5.2 Intuición: habilidad para analizar una situación, prever cambios, correr riesgos y generar confianza. Actuar ágilmente.

3.5.3 Autoconocimiento: capacidad que tiene el líder de identificar sus cualidades y limitaciones. (Hellriegel y Slocum, 1998)

La auto-observación es básica para conocer qué condiciones influyen en el cambio del comportamiento, para tratar de evitarlas o mantener el control bajo ciertas circunstancias. (Cornejo, 1994).

Para modificar el comportamiento se debe conocer cada persona a través de una reflexión de cómo y quién es y definir lo que se desea ser.

Joe Luft y Harry Inghan a través de lo que llamaron la ventana de Johari presentan las zonas por las cuales la persona se puede conocer.

Ventana 1: lo que yo conozco de mí y los demás también.

Ventana 2: lo que yo no conozco y los demás sí conocen.

Ventana 3: lo que yo conozco y nadie conoce.

Ventana 4: Lo que no conozco y los demás tampoco conocen.

3.5.4 Visión: capacidad para imaginar nuevas y mejores condiciones, así como los medios para alcanzarlas. (Hellriegel y Slocum, 1998)

3.5.5 Congruencia de valores: es el logro del líder de conciliar sus principios fundamentales con los valores de sus seguidores. (Hellriegel y Slocum, 1998).

Al existir esta congruencia, el líder también tiene que ser coherente, que estos valores personales y hacia su grupo se vean reflejados entre lo que el líder hace y dice. (Badaracco y Ellsworth, 1994).

La coherencia en la acción es importante, ya que el líder los debe defender y promover constantemente. Una conducta incoherente por parte del líder crea incertidumbre en sus seguidores lo que produce ansiedad, causa confusión en las metas y puede hacer que el líder sea visto como falso y manipulador. (Badaracco y Ellsworth, 1994).

El comportamiento de un líder debe ser reflejo de sus creencias y aspiraciones para poder ganar la confianza de los demás. Los líderes son agentes y catalizadores por medio del cual las personas entienden sus ideas, valores y propósitos, y están identificados con ellos al ser su inspirador y motivador.

Lussier y Achya (2002) dicen que no se ha demostrado que determinados rasgos distinguen a posibles líderes de no líderes. Sin embargo, parece haber algunos atributos que diferencian a los líderes de los demás, no hay una lista de rasgos aceptada por todos los estudiosos y no todos los líderes eficaces poseen todos estos atributos.

- Dominio.- este rasgo influye en todos los demás atributos relacionados con los buenos líderes. Para alcanzar un potencial de liderazgo pleno, uno debe desear ser líder, trabajar para desarrollar sus habilidades y disfrutarlo.

- Gran energía.- los líderes deben tener empuje y trabajar arduamente para lograr objetivos. Son resistentes y toleran la tensión, son entusiastas y no claudican, enfrentan y no se derrotan ante las adversidades. Tienen gran tolerancia a la frustración y se esfuerzan en superar los obstáculos.
- Confianza en sí mismo.- estar seguro de sus decisiones, ideas y capacidades. Dicha confianza debe ser una confianza realista. Además de tener confianza en sí mismo, el líder debe generar confianza en sus seguidores. Con esta confianza el líder obtiene credibilidad y pone su posición en claro con sus seguidores, esta confianza es lo que hace posible el trabajo en el grupo. (Cornejo, 1994).
- Locus de control.- asumen el control de su propio destino, controlan su suerte y saben que su comportamiento influye en forma directa en su desempeño. (Lussier y Achya, 2002).
- Estabilidad.- controlan sus emociones, son seguros y positivos.

Algunas investigaciones han demostrado que la persona que tiene conciencia de su persona y desea mejorar, hace mayores progresos que los que carecen de ese conocimiento.

Los líderes efectivos son personas que entienden muy bien sus puntos fuertes y los débiles y se orientan hacia el mejoramiento personal en lugar de ponerse a la defensiva.

Es con esto que los buenos líderes saben cuándo dirigir y cuándo seguir, compensan sus debilidades dejando que otros lleven la batuta en ámbitos en los que ellos no son tan competentes.

Los líderes al definir su éxito no lo hacen a través de carisma o don de mando, sino la razón de su éxito la basan en su necesidad de aprendizaje, son personas que se dejan enseñar.

Existe un proverbio que habla de esto y dice: “corrige al sabio y se hará más sabio, corrige al necio y te lo echarás de enemigo”. (Cornejo, 1994).

- Integridad.- comportamiento regido por la honestidad y la ética, lo que hace a una persona digna de confianza.

La palabra integridad sugiere entereza, coherencia, rectitud, sentido de lo moral. (Badaracco y Ellsworth, 1994).

- Inteligencia.- capacidad cognoscitiva de razonar en forma crítica, resolver problemas y tomar decisiones. (Lussier y Achya, 2002).

Resumen del capítulo III La Inteligencia emocional y su vinculación con el liderazgo en las organizaciones.

En este capítulo se dieron diferentes definiciones de liderazgo, cuáles son las características, rasgos y habilidades que debe tener un líder para poder influir en sus seguidores y la manera en la que el liderazgo y la inteligencia emocional se relacionan para lograr los objetivos colectivos y personales de una persona.

También se habló de la importancia que tiene una adecuada comunicación en el líder y de cómo al estar rodeados de gente deben cuidar llegar a los objetivos sin afectar a los demás sino en colaboración, llegar todos a una relación de ganar-ganar.

Además se observó el que cada persona debe tener un desarrollo en todos los aspectos que la forman, si una persona se encuentra en equilibrio y en constante crecimiento va a ser capaz de estar bien con ella misma y con esto poder influir en los demás.

Se destacaron los diferentes tipos de poder existentes, observando que en tiempos actuales el líder es capaz de tener poder ante sus seguidores si los hace partícipes y parte importante para llegar a las metas que él busca.

IV. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL, UN FACTOR DETERMINANTE EN LA VIDA DE LAS ORGANIZACIONES

En este capítulo se estudia la aplicación que tiene la inteligencia emocional en la empresa, el cómo las personas, quienes hacen la empresa, afectan a la organización para cumplir sus metas, de acuerdo al manejo de emociones.

La gente al encontrarse en un ambiente propicio que ayude a desarrollarse mejor y que el personal se sienta parte importante de la empresa seguramente se verá reflejado en el rendimiento laboral, lo que permitirá que se logren con mayor facilidad los objetivos establecidos.

También se estudian algunas de las principales causas que provocan estrés, sus efectos y como se reflejan en el desempeño de las personas.

4.1 Las emociones y el rendimiento laboral

La forma de cómo los individuos se sienten, tiene una influencia importante en su comportamiento laboral. Los sentimientos son un factor preponderante en el mundo del trabajo, sobre todo si se considera la cantidad de tiempo que se invierte en el medio laboral.

Hendrie Weisinger (1998) destaca que las emociones afectan al rendimiento en el trabajo, ya que éstas ejercen una poderosa influencia en el comportamiento. En la actualidad se ha mostrado que las emociones no sólo son una parte importante de la experiencia laboral, sino que establecen el rumbo que debe seguir una empresa.

Los sentimientos no pueden ser ignorados o minimizados, ya que pueden producir frustración, desesperación y enojo. No se puede olvidar que los sentimientos son parte de la existencia humana e inevitablemente se deben saber manejar en todos los ámbitos porque se manifiestan en cualquier lugar.

Es necesario ayudar a los demás a desarrollar su inteligencia emocional para alcanzar los objetivos de la empresa al crear una organización emocionalmente inteligente. Esto es posible a través de la comunicación clara, comprensión y respeto hacia los demás, en donde las personas sean capaces de establecer los objetivos de grupo y ayudar a los demás a conseguirlos, en un clima de confianza y entusiasmo.

En las organizaciones se puede promover el aprendizaje de las habilidades de la Inteligencia Emocional. El trabajo cumple un rol central en la vida de las personas, ya que la identidad, la autoestima y las actitudes están afectadas por las experiencias laborales, ya sea de manera positiva o negativa.

Son muchas las aplicaciones de la inteligencia emocional en el trabajo. Puede ser un instrumento eficaz para resolver diferentes situaciones, como por ejemplo: un asunto delicado con algún compañero, cerrar un trato con un cliente difícil, criticar al jefe, perseverar en una tarea hasta completarla, es decir el enfrentar retos que afecten alcanzar el éxito. La inteligencia emocional puede utilizarse de forma intrapersonal, es decir para ayuda de uno mismo y/o de forma interpersonal, que es la ayuda a los demás. (Weisinger, 1998).

Las motivaciones personales y sentimientos, podrán intentar ocultarse, pero siempre, por algún canal se exteriorizan. Saber detectar esas pistas emocionales es sumamente importante en aquellas situaciones en que alguien tiene motivos para disimular sus verdaderos sentimientos, cosa habitual en el mundo de los negocios. (Goleman, 1988).

Para Cooper y Sawaf (1998) la mayor parte de la vida se pasa trabajando. Se dice que se trabaja para ganarse la vida, pero el corazón sabe que está comprometido en una lucha crucial por su existencia. Las leyes del hábito, las pequeñas elecciones que se hacen cada día llevan al propio destino. Son más que todo los hábitos del corazón los que dan sentido a la vida, es por esto que no se pueden separar los sentimientos y emociones del trabajo, sino saber manejarlos.

4.2 Aplicación del pensamiento constructivo en el trabajo

De acuerdo a los estudios de Seymour Epstein (1998) existen algunos principios del pensamiento constructivo que se pueden aplicar en el trabajo:

- Mantener una orientación de solución al problema.- se debe enfocar a resolver el problema y no desconcentrarse con otros asuntos como el tratar de impresionar a la gente, proteger la imagen, o el preocuparse de lo que los demás piensen de él. Los estudios han demostrado que la gente que se preocupa por qué tan bien está haciendo las cosas o cómo es visto por los demás provoca que sean menos exitosos. Se debe enfocar más hacia la acción, más hacia el objetivo y no tanto hacia su persona.

Se debe insistir en una clara comunicación, las personas deben saber que se espera de ellos. Los líderes deben decir claramente a sus colaboradores si su desempeño no ha sido el que se esperaba y cómo pueden mejorarlo. Para esto los colaboradores deben pedir información, en los dos sentidos tanto la autoridad como seguidores actúan para resolver los problemas en vez de renegar o pelear.

- Tener mentalidad flexible.- diferentes trabajos requieren diferentes actividades y actitudes. Una persona en ventas requiere más agresividad que precaución, lo contrario pasaría con un médico. Una persona al tener un pensamiento constructivo puede modificar su comportamiento adecuándose a la situación que se le presenta, decidir si es tiempo de arriesgarse o de irse con más cautela.

- Prestar atención a las relaciones interpersonales en el trabajo.- se debe tener un pensamiento constructivo y no etiquetar a las personas como buenas o malas, sino el ver en dónde son más efectivas y el hacerlas sentir bien con ellas mismas y con los demás. Evitar poner a las personas en ridículo, cuando alguna persona no se esté desempeñando bien, se debe dirigir hacia el acto que se está haciendo equivocadamente.

- Tomar ventaja de las sorpresas, de las cosas que pasan inesperadamente. Entre más abierto se esté para aprovechar estas situaciones, habrá más posibilidades de que éstas lleguen.

- Estar alerta de enfermedades, accidentes como signos de estrés.-
gente sin pensamiento constructivo tiende a ausentarse frecuentemente del trabajo por motivos de estrés.

4.3 Estrés Laboral

4.3.1 Definición de estrés

No es fácil encontrar una definición generalmente aceptable del estrés. La palabra es utilizada con vaguedad, y diferentes personas y grupos le dan distintos significados. Los médicos hablan del estrés en términos de mecanismos fisiológicos; los ingenieros en términos de soporte de carga; los psicólogos, basándose en el cambio conductual; los consultores administrativos se refieren a las necesidades de la organización. (Fontana, 1995).

Según Fontana (1995) el término parece haber llegado al idioma inglés entre los siglos XII y XVI del francés antiguo destresse, que significaba ser colocado bajo estrechez u opresión.

Hellriegel y Slocum (1998) dicen que el estrés consiste en reacciones (emocionales, físicas y cognitivas) de un individuo hacia una situación que le impone demandas excesivas. El estrés suele generar una respuesta no específica, ciertas reacciones ocurren en forma automática, es decir, los individuos no la controlan conscientemente. Algunas manifestaciones son: el calor (factor de tensión física) produce sudor, el frío (factor de tensión física también) produce entumecimiento, y el temor (emoción) puede producir una reacción de enfrentamiento o huida.

Hans Seyle (1989) considerado el padre del manejo del estrés hace notar que el estrés no es algo que se deba evitar, ya que la total ausencia de estrés equivale a morir. Esto quiere decir que no todo conflicto ni que todo el estrés es malo.

Existen dos tipos de estrés: el positivo y el negativo.

El positivo es una tensión agradable o constructiva, como en el caso de las emociones que experimenta una persona al ser felicitada por haber hecho un buen trabajo, propuesto una solución novedosa o al haber negociado un buen acuerdo.

El negativo es tensión desagradable, nocivo, causante de enfermedades, este es el tipo de estrés al que se refiere en la mayoría de los casos.

4.3.2 Causas del estrés

Según Fontana (1995) en los centros de trabajo existen diferentes posibles causas de estrés como las siguientes:

- Problemas organizativos.- una organización deficiente puede significar demoras frustrantes antes de poder tomar decisiones cruciales. O quizá no esté claro quien es el responsable dentro de la jerarquía de tomar decisiones. Puede ser también que los procedimientos organizativos sean ineficaces y tomen mucho tiempo. También puede ser que la empresa esté permanentemente escasa de dinero, por lo que carece de equipo e instalaciones.

- Respaldo insuficiente.- la escasez de personal puede ocasionar que una persona tenga que realizar tareas que están por debajo de su nivel de entrenamiento y competencia, además que le quitan tiempo al trabajo que debería realizar. Lo mismo sucede con los retrasos ocasionados por la espera si algún equipo es reparado o mientras llegan los suministros.

Las irritaciones de este tipo, aunque parecen triviales, tienen un efecto acumulativo en la persona. (Fontana, 1995).

- Horas extras o sin contactos sociales.- el trabajar horas extras es cansado y estresante en sí, ya que el cuerpo tiene un ritmo natural. Existe un tiempo para dormir y un tiempo para trabajar. El romper con este ritmo circadiano, las horas extra o sin contactos sociales tiene otros efectos que causan estrés, como el impedirle sentirse seguro con las exigencias del trabajo, o el tener que cancelar algún compromiso social para trabajar hasta tarde, o ser llamado cuando se está en casa descansando. Además, las horas sin contactos sociales pueden interferir en el desarrollo de las relaciones personales y de los pasatiempos de los cuales depende mucho el alivio del estrés.

- Prospectos de posición, salario y promoción escasos.- para la mayoría de las personas una parte de su identidad está ligada con su trabajo. Si el trabajo de una persona es considerado como inconveniente por la sociedad en general provocará que no se tenga un sentimiento de valía personal. Un buen salario y condiciones de trabajo adecuadas actúan como prueba de que las personas son valoradas. Las promociones de puestos sirven como objetivos a largo plazo, sin éstos las personas pueden sentir estrés por frustración, conscientes del paso del tiempo y de su estancamiento. (Fontana, 1995).

- Procedimientos innecesarios.- esto se refiere a que la gente siente que gasta mucho tiempo en llenar informes, lo mismo pasa con las reuniones excesivas. Las personas pueden quejarse de la pérdida de tiempo en dichas reuniones, las cuales ven sólo como medio para que sus superiores justifiquen su empleo, mal manejo de agendas o el perder tiempo en discusiones por cosas irrelevantes.

- Incertidumbre e inseguridad.- ésta aparece en los primeros lugares de la lista de estresores de personas en ambientes de negocios y profesionales.

La incertidumbre hace que los individuos no sepan en dónde están. Planear se vuelve difícil. Existen dudas acerca de la permanencia en el puesto de trabajo, si va a tener un nuevo jefe, si va a ser ignorado o transferido.

Algunas causas específicas del estrés en el trabajo son: especificaciones confusas con respecto a las funciones desempeñadas, conflicto de funciones, expectativas personales elevadas e irrealizables (perfeccionismo), incapacidad para influir en la toma de decisiones (impotencia), desacuerdos frecuentes con los superiores, aislamiento del apoyo de los colegas, trabajo excesivo y presiones de tiempo, falta de variedad, comunicación deficiente, liderazgo inadecuado, conflictos con los colegas, incapacidad para terminar una tarea, pelear batallas innecesarias.

Entre las causas de estrés en el trabajo relacionadas con las tareas se encuentran: clientes o subordinados difíciles, entrenamiento insuficiente, compromiso emocional con clientes o subordinados, responsabilidades de la tarea, incapacidad para ayudar o actuar con eficiencia. (Fox M.J., Dwyer y Ganster, 1993).

4.3.3 Efectos del estrés

El estrés se asocia con una gran variedad de efectos potencialmente negativos. (Fox, Dwyer y Ganster. 1993). Estos efectos corresponden a una o más de las siguientes categorías:

- Efectos subjetivos.- angustia, agresión, apatía, aburrimiento, depresión, fatiga, frustración, sensación de culpabilidad, vergüenza, irritabilidad, mal humor, autoestima débil, sensación de amenaza, nerviosismo y soledad.

- Efectos conductuales.- propensión a accidentes, consumo de drogas, estallidos emocionales, deseo compulsivo de comer o pérdida de apetito, exceso en el consumo de bebidas alcohólicas y cigarrillos, excitabilidad, comportamiento impulsivo, dificultad para hablar, risas nerviosas, inquietud, temblores y sueño excesivo (o imposibilidad de dormir).

- Efectos cognoscitivos.- imposibilidad de tomar decisiones o concentrarse, olvidos frecuentes, hipersensibilidad a la crítica, bloqueos mentales y negación.

- Efectos fisiológicos.- aumento de catecolaminas y corticosteroides en sangre y orina, elevación de los niveles de glucosa en la sangre, aceleración del ritmo cardíaco y la presión arterial, sequedad de la boca, sudoración, dilatación de la pupila, dificultad para respirar, accesos de calor y frío, oclusión de la garganta, entumecimiento y hormigueo en partes de las extremidades, urticaria, indigestión.

- Efectos organizacionales.- ausentismo, malas relaciones laborales, baja productividad, altos índices de accidentes, altos índices de rotación, trabajo de calidad inferior, antagonismo en el trabajo e insatisfacción laboral.

Una persona con estrés puede mostrar más de un efecto, pero no es común que experimente efectos de todas estas categorías, o todos los efectos específicos de una sola categoría al mismo tiempo. Todo individuo experimenta a veces ciertos efectos negativos del estrés, pero es poco probable que se den problemas serios sólo si la tensión es intensa y frecuente.

4.3.4 Manejo del estrés

Los métodos para el manejo del estrés pueden ser individuales u organizacionales. Las acciones individuales que se pueden tomar son:

- Precisión de los valores personales
- Mejoramiento de los monólogos

- Aprendizaje de relajamiento
- Ejercicio regular
- Disposición del tiempo libre necesario
- Adopción de metas dietéticas
- Prevención de excesos en químicos

Cambio de conductas y actitudes.- las experiencias asociadas con algunos agentes estresores no son resultado de factores presentes en la situación sino como de actitudes y características personales, esto es que un incidente puede ser estresante para una persona pero que no lo sea para otra. El individuo debe ser capaz de manejar su estrés mediante la modificación de su conducta y actitudes.

Distanciamiento.- la manera más sencilla de manejar el estrés es distanciarse o huir de los agentes estresores. Esto puede reflejarse en ausencias, cambios de trabajo o incluso cambios de profesión. En ocasiones puede ser la forma más adecuada de proceder, pero en algunas otras puede ser poco saludable al evitar enfrentar la realidad. (Fox M.J.,Dwyer y Ganster, 1993).

Acciones organizacionales:

- Establecimiento de metas.- el establecer participativamente metas contribuye a reducir y resolver conflictos de roles e incertidumbres que suelen ser fuentes de estrés y agotamiento.
- Apoyo emocional.- con esto se refiere a la empatía, afecto, amor y confianza que muestran los demás por una persona. El apoyo ayuda al individuo a manejar el estrés.
- Programas especiales.- los programas de asesoría y bienestar, instalaciones para el acondicionamiento físico, capacitación del liderazgo, toma de decisiones en equipo, rediseño organizacional y de puestos, horario flexible y actividades de desarrollo profesional
- son algunas acciones que las organizaciones pueden emprender para reducir la tensión en los empleados.

4.4 Beneficios de la inteligencia emocional a la organización

A través de la Inteligencia Emocional se puede optimizar el desempeño personal, la comunicación y por consiguiente se mejora el clima laboral. Al incrementar el capital emocional la gente estará más motivada, tendrá claridad de la misión y estará más comprometida con los objetivos de la empresa, lo que se traducirá en un incremento en la satisfacción personal y en la productividad.

La organización como un todo tiene inteligencia, al igual que los grupos y los equipos que la componen. Inteligencia para poder resolver problemas, enfrentar desafíos o crear productos adecuados a las necesidades de la gente. (Weisinger, 1998).

La empresa más adaptable será la que absorba más información, la aproveche más plenamente y responda con más agilidad, creatividad y flexibilidad en el momento.

Existen argumentos en cuanto a ventajas económicas gracias a la inteligencia emocional en las organizaciones, como los siguientes:

- Equilibrio entre los aspectos humanos y financieros en los planes de la compañía. Compromiso orgánico con una estrategia básica. Disposición a estimular mejoras en el desempeño. Según Goleman (1988), la aptitud llamada compromiso es la que permite a las personas hacer sacrificios en pos de un objetivo del equipo, sintiendo la sensación de ser útiles en la misión grupal. La iniciativa se manifiesta cuando las personas están dispuestas a aprovechar cualquier oportunidad, van tras los objetivos con una perseverancia superior a lo que de ellas se espera, si es necesario se convierten en transgresoras para cumplir sus propósitos, manteniendo permanentemente una actitud movilizadora para el equipo.

- Comunicación abierta y confianza en los integrantes del equipo de trabajo que llevan a fortalecer las relaciones internas y externas logrando ventajas competitivas. Se permite una mayor colaboración, apoyo y el compartir recursos.

- Innovación, aceptación de riesgos y aprendizaje en común. Pasión por la competencia y el perfeccionamiento constante. Tal como sucede con los individuos, se puede considerar que las aptitudes responden a tres categorías: capacidades cognitivas, en el sentido de manejar bien el conocimiento, pericia técnica y manejo de activos humanos, lo cual requiere aptitudes sociales y emocionales.

- Se da la solución de conflictos con mayor facilidad y hasta se pueden prevenir, existe un mejor manejo de las relaciones interpersonales, lo que permite una integración de equipos de trabajo.

- Además, se aumenta la autoestima de los individuos, sus actitudes tienen una tendencia positiva y permite una mayor adaptabilidad a los procesos de cambio, al saber manejar el miedo y la incertidumbre.

- También, a través del desarrollo de la Inteligencia Emocional pueden surgir líderes internos y se optimizan las habilidades de liderazgo en los puestos directivos. La gente se encuentra abierta al cambio, sabiendo que antes de realizar cambios en la organización, cada uno debe tratar de cambiar para mejorar. (Weisinger, 1998).

4.5 La inteligencia emocional y el cambio en la organización

En la actualidad, las empresas deben ser más competitivas y dinámicas, es por esto que se deben preocupar por desarrollar y contar con personal que sea capaz de adaptarse y destacar, tener al más apto, lo que significa contar con gente competente tanto técnicamente como con inteligencia emocional.

En algunas ocasiones, la única manera de obtener un buen rendimiento se da a través de realizar cambios en la organización, siempre y cuando estos estén previamente planeados por los directivos tratando de mejorar el rendimiento general de las personas, de los grupos o de la propia organización, mediante la modificación de la estructura, el comportamiento y los procesos de la misma. (Weisinger, 1998).

4.5.1 Tipos de Cambio

- Cambio no planeado.- es un cambio circunstancial, "simplemente sucede" y en algunas ocasiones puede llegar a tener carácter de accidental.

- Cambio planeado.- este si es intencional y se encuentra orientado hacia una meta, buscando proactividad en la organización, mejorando la capacidad para adaptarse a los cambios de su ambiente (competencia, leyes, proveedores, clientes, etc.). Se trata también de cambiar el comportamiento de los empleados, ya que de la gente depende el éxito de una empresa. El cambio planeado se preocupa del comportamiento de los individuos en los grupos dentro de la organización. (Hellriegel , Slocum, 1998).

4.5.2 Gestión del cambio planeado

El proceso de cambio se realiza en muchos casos a costa de pérdidas a corto plazo para unos pocos y de beneficios a largo plazo para la mayoría, por lo cual se pueden identificar varias formas de abordar un cambio planeado.

* Mediante el poder.- implica utilizar la coerción. Como regla general en la organización los ejecutivos, al tener acceso al poder pueden hacer uso de éste para obligar a los subordinados a cambiar en la dirección que ellos desean. También son quienes determinan las condiciones de empleo, incluyendo promociones y ascensos, por esto pueden ejercer influencia en la organización.

* Mediante la razón.- consiste en la difusión de información antes de introducir el cambio propuesto, lo anterior se fundamenta en que los participantes involucrados en el cambio harán una elección racional en función de la información recibida.

* Mediante la reeducación.- tiene como fin el mejoramiento del funcionamiento organizacional, implica un conjunto de actividades por las que se reconoce que ni el poder ni la razón por si solos pueden generar cambios. (Hellriegel , Slocum, 1998).

4.5.3 Agentes de Cambio

Es una persona o grupo de personas que entran en una organización como facilitadores del proceso de cambio, ofreciendo una perspectiva diferente que permita dirigir y coordinar todas las actividades que sean necesarias para apoyar a los que toman decisiones claves en la organización. Estos agentes pueden ser externos o internos. (Hellriegel , Slocum, 1998).

- Agentes de cambio externos.- son empleados contratados por el tiempo que dura el proceso de cambio, entrando en contacto la organización con empresas entre las que figuran universidades, consultoras y organismos de capacitación, con este tipo de formación el agente de cambio externo cuenta con la perspectiva necesaria para impulsar el proceso de cambio.

- Agente de cambio interno.- es una persona que trabaja en la organización con cierto conocimiento de los problemas que le aquejan, siendo habitual que sea un ejecutivo en proyección, logrando con esto un enfoque con expectativas de cambios necesarias.

En muchas ocasiones tanto individualmente como organizacionalmente existe una resistencia al cambio, esto proporciona estabilidad y predecibilidad en el comportamiento. Si no hubiera algo de resistencia, el comportamiento organizacional tendría la característica de ser aleatoriamente caótico.

La resistencia al cambio también puede ser una fuente de conflicto funcional, pero puede estimular un debate saludable sobre los méritos de la idea y dar como resultado una mejor decisión. Existe una desventaja definitiva en la resistencia al cambio ya que obstaculiza la adaptación y el progreso. (Hellriegel , Slocum, 1998).

La resistencia puede ser manifiesta, implícita, inmediata o diferida. Es más fácil para la administración tratar con la resistencia cuando es abierta e inmediata. Por ejemplo, se propone un cambio y los empleados responden rápidamente presentando quejas, retrasando el trabajo, amenazando con ir a la huelga, etc.

El mayor desafío para la inteligencia emocional, lo representa la administración de la resistencia implícita o diferida. Los esfuerzos de la resistencia implícita son más sutiles - pérdida de lealtad para la organización pérdida de motivación para trabajar, mayor número de errores o equivocaciones, mayor ausentismo por enfermedades, por esto son más difíciles de reconocer.

Las acciones diferidas pueden producir lo que parece sólo una reacción mínima en el momento en que se inicia, pero luego la resistencia sale a la luz semanas, meses o hasta años después. La reacción al cambio puede acumularse y luego explotar en alguna respuesta que parece totalmente fuera de proporción a la acción de cambio que sigue. (Hellriegel , Slocum, 1998).

4.6 Aplicación de la Inteligencia Emocional en las Organizaciones

Como se mencionó la organización al estar formada de personas también puede aplicar la inteligencia emocional. Desde la declaración de los objetivos corporativos existe una función emocional, ya que se busca llegar a algo en sentido compartido, al buscar el bienestar para todos los que conforman la organización, se está realizando algo de manera conjunta que valga la pena.

Para conocer los valores compartidos cada individuo debe conocerse personalmente y así trasladarlo a la empresa, debe conocer sus virtudes y debilidades en diferentes áreas. (Weisinger, 1998).

Existen ciertas reglas que indican lo que sí se puede expresar en el trabajo y lo que no se puede decir, éstas forman parte del contrato que impone cada organización, el ir de acuerdo a estas reglas es lo que permite a una persona continuar dentro de la empresa.

Si en una empresa no existe un adecuado clima laboral, si realmente los integrantes del grupo no tienen confianza hacia su líder, no van a ser capaces de expresar sus debilidades e ideas por miedo a perder su puesto dentro de la organización. Es por esto por lo que se debe crear un ambiente de comunicación abierta, que permita mejorar las relaciones internas, donde los miembros del grupo se sientan libres de expresar sus opiniones sin miedo a castigos, venganzas o que los pongan en ridículo y en donde se aprecie siempre la verdad.

La falta de diálogo, confianza y franqueza en la organización, como se mencionó se puede dar por miedo a algún castigo, pero también por miedo a equivocarse, o por la necesidad que tienen los jefes de controlar, lo que impide que los demás integrantes del grupo aprovechen sus habilidades, el no pensar que las demás personas son importantes.

Existen empresas que logran que su personal se esfuerce a cambio de grandes recompensas económicas, pero esto provoca que sus empleados descuiden aspectos personales que perjudican su vida, su moral y su salud. Se genera como se mencionó anteriormente el estrés, lo que hace que el desempeño de la organización se perjudique. (Weisinger, 1998).

Se tienen seis maneras primordiales que generan que las personas que forman la organización se desmotiven, éstas son:

1. Sobrecarga laboral.- mucho trabajo que hacer en poco tiempo y sin apoyo. Esta sobrecarga reduce el tiempo libre que la gente necesita para recuperarse, es por esto que el cansancio se acumula y a la larga el trabajo se perjudica, al no poder la persona rendir igual.

2. Falta de autonomía.- el ser responsable de la tarea pero sin poder de decisión de cómo realizarla. La persona recibe el mensaje emocional como que la compañía no respeta su criterio ni sus habilidades y esto le produce desmotivación.

3. Recompensas magras.- la persona recibe muy poca paga y tiene más trabajo, lo que produce también que se desmotive.

4. Pérdida de vínculos.- existe un aislamiento en el trabajo e impiden las relaciones personales, se disminuye la sensación de compromiso con todo el grupo laboral.

5. Injusticia.- falta de equidad en el trato a la gente, esto crea resentimientos, que pueden ser por desigualdades en la retribución o en la carga de trabajo, provocando la falta de entusiasmo hacia los objetivos de la empresa.

6. Conflicto de valores. Contradicción entre los principios de una persona y las exigencias de su trabajo. Ya sea que el trabajador se vea obligado a mentir para efectuar una venta, a eliminar un control de seguridad para terminar a tiempo o, simplemente, a utilizar tácticas maquiavélicas para sobrevivir en un medio cruelmente competitivo, el costo lo sufre su sentido de la moral. (Weisinger, 1998).

Estas situaciones provocan el agotamiento, falta de motivación y la disminución del entusiasmo en el trabajo dando como resultado una disminución en la productividad.

Es necesario entonces en toda empresa que las personas aprendan a expresar lo que piensan y sienten de manera adecuada, comprender los sentimientos y supuestos ocultos para no crear resentimientos y bloqueos en la labor y manejar aptitudes emocionales que faciliten el llegar al objetivo como son: la empatía y las habilidades sociales. (Seyle, 1989).

Aquí entra en juego la inteligencia emocional, ya que ésta dentro de la organización determina el grado de su desempeño general, además del capital intelectual y de la experiencia de las personas que forman la organización.

Resumen del capítulo IV La Inteligencia Emocional, un factor determinante en la vida de las organizaciones

La forma como los individuos se sienten repercute en su comportamiento laboral, tomando en cuenta que las personas pasan mucho tiempo en el trabajo.

En las organizaciones es posible promover el aprendizaje de las habilidades para incrementar la inteligencia emocional, insistiendo en una clara comunicación.

Las causas principales del estrés en la empresa son: problemas organizativos, respaldo insuficiente, horas extras de trabajo, falta de contacto social, falta de promociones de puestos, juntas excesivas y procedimientos innecesarios, incertidumbre e inseguridad.

La organización como un todo tiene inteligencia, al igual que los grupos y los equipos que la componen. Inteligencia para poder resolver problemas, enfrentar desafíos o crear productos adecuados a las necesidades de la gente.

Cuando la empresa cuenta con personas que se conocen, se autorregulan, están motivadas, ya sea por ellas o por agentes externos, tienen empatía, cuentan con una comunicación abierta y con un buen líder es probable que se adapten más a los cambios y que sean más competitivas.

METODOLOGÍA

Para llevar a cabo esta investigación y poder resolver la hipótesis planteada que dice que las personas con mayor coeficiente de inteligencia emocional tienen mayor éxito profesional, se aplicó un cuestionario sobre inteligencia emocional de los autores Robert K. Cooper y Ph. Ayman Sawaf recopilado de su libro “La Inteligencia Emocional aplicada al Liderazgo y a las Organizaciones”.

El tipo de estudio que se hizo fue correlacional, ya que se buscó la relación que tiene la inteligencia emocional de las personas con los puestos gerenciales o de jefaturas en las empresas. Con esta herramienta se analizaron tres de las competencias de inteligencia emocional, que son: ambiente general, conocimiento emocional y competencias de conocimiento emocional.

Este cuestionario se aplicó a un 20% de la población de estudiantes de las maestrías en administración e impuestos de la Universidad Autónoma de Querétaro (216 alumnos), encontrando que un 50% de esta muestra tienen puestos de jefaturas, gerencias y direcciones, siendo éste el segmento al que se quería dirigir este estudio (n=54).

A continuación se da una descripción del cuestionario utilizado.

El cuestionario tuvo tres secciones principales que fueron:

1. Ambiente General
2. Conocimiento Emocional
3. Competencias de Coeficiente Emocional

Cada una de las secciones incluyó preguntas relacionadas con tres aspectos relevantes al tema de la sección.

La sección de Ambiente General se relacionó con aspectos:

- Sucesos de la vida y está conformada de 18 ítems referentes a este tema incluyendo preguntas referentes a la aflicción causada por sucesos tanto personales como laborales.
- Presiones de trabajo e incluye preguntas referentes al trabajo exclusivamente. Consta de 17 ítems.
- Presiones personales. La forman 14 ítems.

Dentro de la sección de Conocimiento Emocional se encuentran las siguientes:

- Conciencia Emocional de sí mismo y está formada de 11 ítems referentes a preguntas acerca de la conciencia y conocimiento de los propios sentimientos.
- Expresión Emocional basada en preguntas acerca de la demostración externa de sentimientos sobre sí a otras personas. Lo conforman 9 ítems.
- Conciencia Emocional de otros, contiene preguntas acerca del trato y conocimiento de los sentimientos de los demás hacia sí y los propios de cada uno. Contiene 13 ítems.

En cuanto a la sección de Competencias de Coeficiente Emocional se encuentran las siguientes secciones:

- Intención de los Actos. Basada en 15 ítems, contiene preguntas basadas en reacciones hacia ciertos sucesos, conductas, recompensas y concentración en tareas específicas.
- Creatividad y está formada de 10 ítems.
- Flexibilidad ante ciertas circunstancias personales y está conformada por 13 ítems.

Para cada pregunta la escala de medición fue nominal y conformada de 4 términos de intensidad: mucha, moderada, poco, nada.

En la primer sección referente a el ambiente general, las preguntas se contestaban con respecto a la aflicción que causaron los sucesos que se preguntaban.

En la segunda sección acerca del conocimiento emocional, las preguntas son dirigidas hacia lo que describía mejor a la persona que contestaba el cuestionario, sobre lo que piensa o siente de sí mismo actualmente.

En la tercer sección sobre las competencias de coeficiente emocional las preguntas se contestaban según la opción que mejor describiera su conducta o intención.

Para la cuantificación de los resultados se utilizaron 4 rangos en los que podía entrar cada sección:

Óptimo.- obteniendo las máximas calificaciones

Aceptable.- considerado también como personas con atributos de inteligente emocional

Vulnerable.- ya no se consideran personas con un alto coeficiente emocional

Precaución.- están fuera de ser inteligente emocionalmente hablando.

El cuestionario utilizado se encuentra en el apéndice. Los datos fueron analizados en forma descriptiva y vaciados en excel para realizar su conteo.

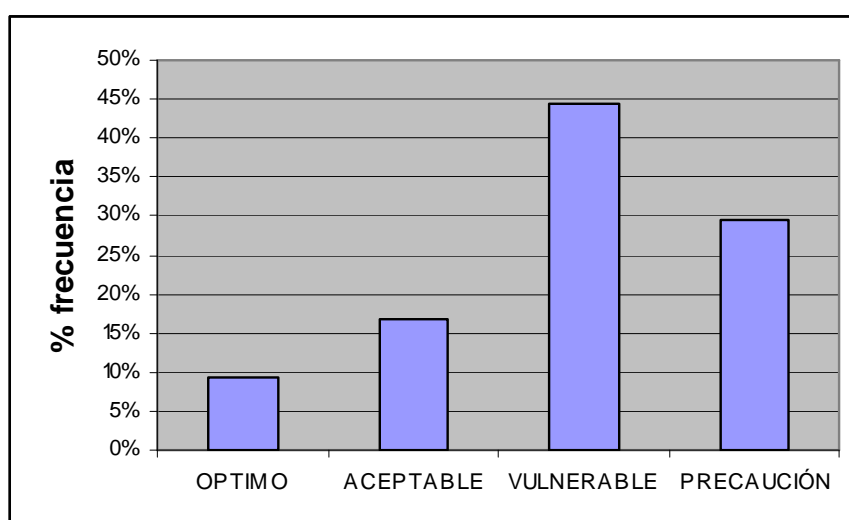
RESULTADOS

Los hallazgos encontrados en esta investigación se presentan considerando la posición en la que se encuentran los encuestados, pudiendo quedar en óptimo, aceptable, vulnerable y precaución, no considerándose estos últimos como personas con competencias de inteligencia emocional.

El cuestionario se aplicó a personas de las maestrías en administración e impuestos, de las cuales 54 eran del nivel profesional al que se dirigió el estudio.

Sección 1: Ambiente General

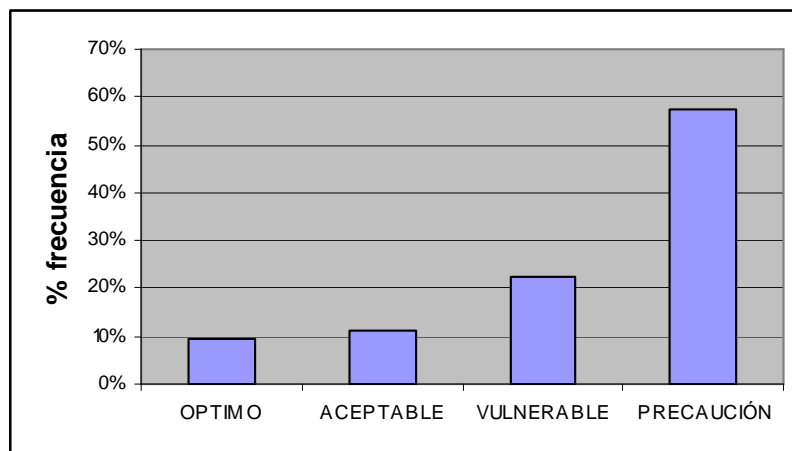
Al observar los resultados de la figura 2, tenemos que en cuanto a aflicción causada por sucesos de la vida el mayor porcentaje se encuentra en vulnerable, seguido de precaución, encontrando que estos aspectos influyen en su vida sin afectar el puesto que ocupan profesionalmente. Esto se puede explicar ya que la inteligencia emocional se refiere al uso inteligente de las emociones, no en reprimirlas sino en saber utilizarlas mediante el conocimiento de uno mismo.



(n=54)

Fig. 2: Sucesos de la vida

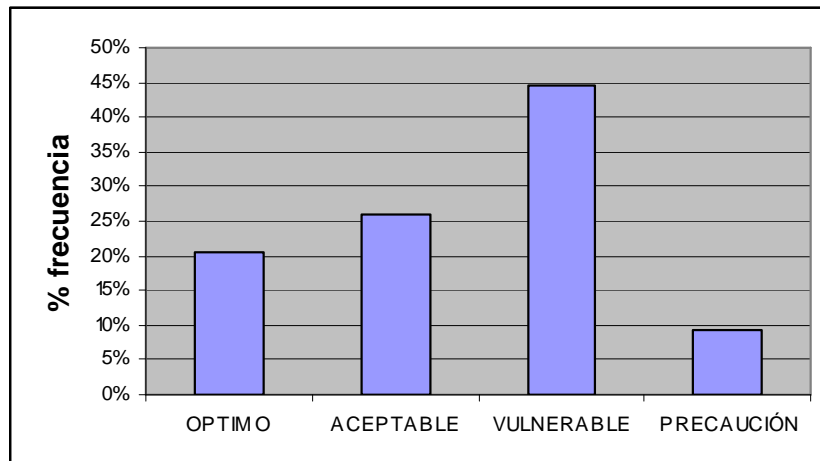
La figura 3 muestra que tanta influencia tienen las presiones de trabajo con la aflicción que les causa a los encuestados. Se puede observar que el mayor porcentaje está en precaución seguido de vulnerable, lo cual no coincide con el control de emociones en su mayoría, ya que según Goleman también para que no se afecte el trabajo se debe estar en armonía, viviendo con la realidad tal cual es sabiendo afrontar los hechos, sin preocuparse, sin tener prisa, sino el concederse tiempo a la reflexión.



(n=54)

Fig. 3: Presiones del trabajo

La figura 4 muestra que en mayor porcentaje las personas encuestadas tienen mayor aflicción debido a cuestiones personales, colocándose en posición vulnerable, seguidas por lo aceptable y óptimo. Los gerentes y directivos encuestados manejan sus presiones personales, no en la mayoría como se puede observar en la gráfica, sin embargo tratan de no afectar a su trabajo reconociendo y sintiendo sus emociones en lugar de negarlas o minimizarlas.



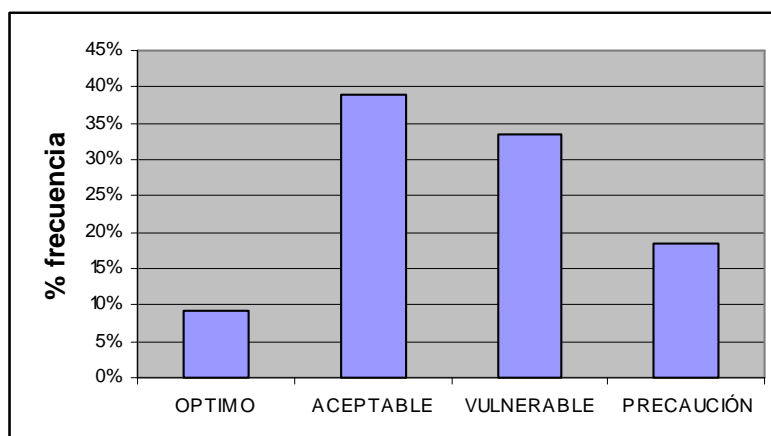
(n=54)

Fig. 4: Presiones personales

Sección 2: Conocimiento Emocional

En cuanto a la conciencia que tiene las personas sobre sí mismo se pudo observar que el mayor porcentaje se encuentra en aceptable y un minoría en óptimo, sumadas estas dos se concluye que las personas que poseen estas competencias emocionales llegan a puestos de dirección, ya que tienen buen conocimiento de sí mismos.

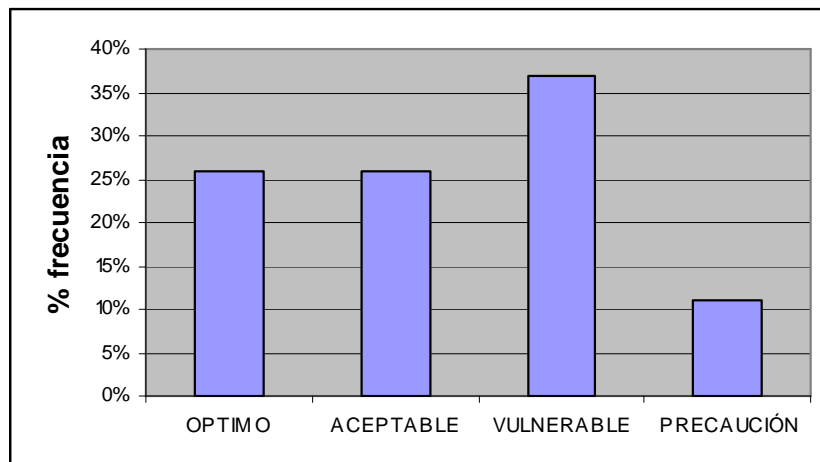
Esta es una aptitud de líder efectivo, el autoconocimiento que debe tener todo líder el identificar sus cualidades y limitaciones como nos mencionan Hellriegel y Slocum (1998).



(n=54)

Fig. 5: Conocimiento emocional de sí mismo

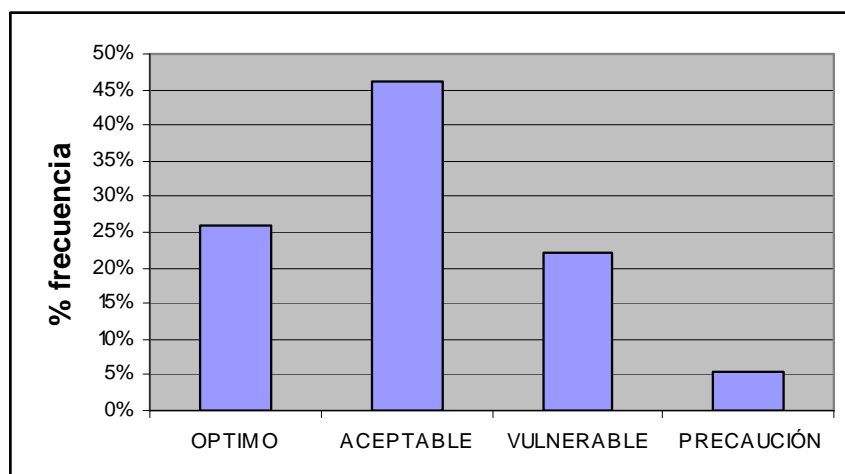
En cuanto a la manera en que las personas de niveles de jefaturas a direcciones expresan sus emociones hacia los demás encontramos que la mayoría se encuentran en óptimo y aceptable, sabiendo manejar su manera de expresar sus emociones hacia los demás para poder lograr sus objetivos. De acuerdo a lo visto en lo que se mencionó de liderazgo, esto permite que sus seguidores observen más fácilmente sus emociones y sea más fácil el seguirlo.



(n=54)

Fig. 6: Expresión Emocional

En la manera en que las personas tienen conciencia emocional de los otros se encuentra nuevamente que el mayor porcentaje está en aceptable que junto con óptimo se tiene que la mayoría de estas personas con puestos de influencia son capaces de conocer a los demás en cuanto a sus emociones.

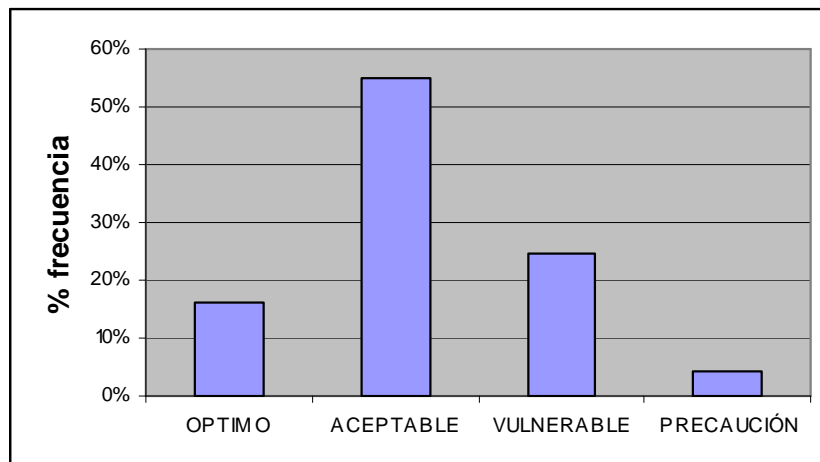


(n=54)

Fig. 7: Conciencia emocional de otros

Sección 3: Competencias de CE

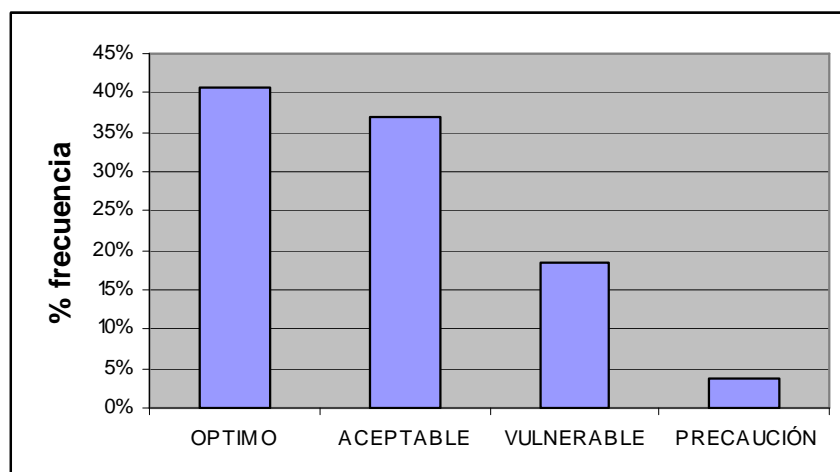
De acuerdo a los resultados se observa que el mayor porcentaje está en aceptable, que sumado con el óptimo forman la mayoría de los encuestados reconociendo en esta competencia el grado de auto recompensa y responsabilidad de los actos, así como la intención de cada actividad realizada.



(n=54)

Fig. 8: Intención

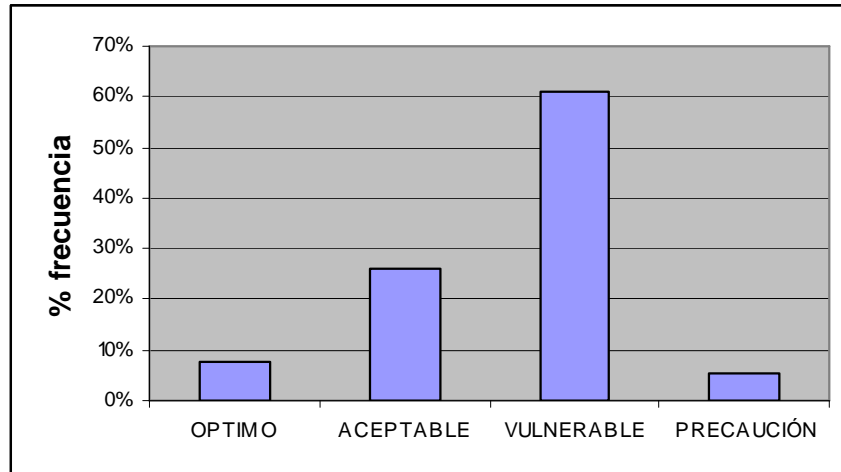
De todas las competencias aquí se nota que el mayor porcentaje queda en óptimo y aceptable, ya que el saber salir de cualquier problema a través de nuevas ideas es de lo más importante para poder lograr objetivos e influir en los demás.



(n=54)

Fig. 9: Creatividad

Este estudio arrojó el mayor porcentaje en vulnerable, aunque sea uno de los componentes más importantes en cuanto a líderes. Como se mencionó en el capítulo de la inteligencia emocional y su vinculación con el liderazgo en las organizaciones, el profesionista líder debe ser creativo y capaz de percibir y resolver los conflictos.



(n=54)

Fig. 10: Flexibilidad

En general al observar los resultados de este estudio se observa que en cuanto al conocimiento y competencias emocionales se tiene mayor porcentaje en aceptable y óptimo por lo que se puede concluir que dichas competencias en las personas influyen en que éstas sean las que llegan a puestos de mayores responsabilidades dentro de las empresas.

CONCLUSIONES

Anteriormente el progreso personal en el mundo del trabajo de cada persona se daba a través de circunstancias como amiguismos, favoritismos o solamente por el historial académico de la persona.

Lo que se ha observado es que el historial académico, las aptitudes intelectuales para desempeñar las funciones que exigen el trabajo y sus conocimientos ya no son suficientes para destacar en una empresa.

Puede ser que personas con muchos estudios académicos no resulten exitosas a la hora de dirigir o querer sobresalir en el ámbito laboral, en ciertos momentos críticos para la empresa fracturan las relaciones de trabajo con su equipo y esto hace que las cosas no salgan en la manera en la que deberían. Al estar rodeados de personas y tener que relacionarse con los demás se deben manejar las emociones de manera inteligente.

La inteligencia emocional, es decir el manejar de manera inteligente las emociones a través del conocimiento propio, la autorregulación y la automotivación llevan a las personas al éxito profesional.

La forma como los individuos se sienten repercute en su comportamiento laboral. En las organizaciones es posible promover el aprendizaje de las habilidades para incrementar la inteligencia emocional, insistiendo en una clara comunicación, un adecuado liderazgo y una participación activa de individuos que los haga sentirse satisfechos con su trabajo.

Estas habilidades prácticas se basan en:

- Conocimiento de uno mismo: reconocer las propias emociones, para lo que habremos de informarnos sobre nosotros mismos, prestando atención a las señales emocionales que nuestro cuerpo transmite.

- Reconociendo la propia emocionalidad utilizando preferencias para orientar la toma de decisiones, adquiriendo habilidades para confiar en uno mismo.
Ser conscientes de los sentimientos y cómo el comportamiento influye en acciones haciendo que repercutan de manera positiva o negativa en el individuo mismo y en los demás.
- Autorregulación: saber manejar las emociones a través de la utilización de la energía precisa y positiva para provocar el cambio.
- Motivación: es el motor, la causa o motivo que mueve a actuar, es el incentivo que se busca en lo que se hace. Según Young (1961), es el proceso para despertar la acción, sostener la actividad en progreso y regular el patrón de actividad.

La organización como un todo tiene inteligencia, al igual que los grupos y los equipos que la componen. Inteligencia para poder resolver problemas, enfrentar desafíos o crear productos adecuados a las necesidades de la gente.

Cuando la empresa cuenta con personas que se conocen, se autorregulan, están motivadas, ya sea por ellas o por agentes externos, tienen empatía, cuentan con una comunicación abierta y con un buen líder es probable que se adapten más a los cambios para ser más competitivas.

En este trabajo de investigación sobre inteligencia emocional se encontró que las personas con coeficiente emocional alto tienen características de líderes, indispensables para el adecuado funcionamiento de sus empresas, como son la flexibilidad, la buena comunicación, empatía, etc, fue por eso que se consideró hablar sobre liderazgo y la relación que tienen inteligencia emocional con esta habilidad.

Las limitaciones que se encontraron para este estudio fueron la poca disposición de las personas para ser estudiadas, ya que consideraban que el cuestionario estaba muy largo, aunque conforme lo iban contestando se interesaron en el tema.

Para este estudio se tomaron en cuenta tres aspectos para medir el grado de inteligencia emocional de las personas, que son el ambiente general, conocimiento emocional y las competencias de coeficiente emocional.

Como se planteó en la introducción de este trabajo el objetivo fue que a través de esta investigación se encontrara si existe relación entre inteligencia emocional y el éxito profesional de las personas, considerando para este estudio a individuos que tienen los niveles de mayores responsabilidades e influencia en los demás, ya sean jefaturas, gerencias o puestos de dirección, recordando que las hipótesis planteadas fueron las siguientes:

Hg: Las personas con mayor coeficiente de inteligencia emocional tienen mayor éxito profesional.

Hi: Existe una relación directa entre inteligencia emocional y el éxito profesional de las personas.

Ho: No existe relación entre inteligencia emocional y el éxito profesional de las personas.

Ha: El éxito profesional de una persona depende solamente de los conocimientos y habilidades técnicas para el puesto.

Al aplicar los cuestionarios se tienen las siguientes conclusiones con respecto a las hipótesis planteadas confirmándose la hipótesis general y la inicial, ya que se encontró que el grado de Inteligencia Emocional de las personas que ocupan puestos de dirección si poseen un alto coeficiente emocional según los resultados mostrados, al estar ubicados en los rangos de óptimo y aceptables, siendo éstos componentes fundamentales para haber llegado a los puestos en los que están y continuar en ellos, influyendo en los demás empleados y llevando a las empresas a alcanzar sus objetivos.

Se reflejó también en el estudio que en cuanto a manejo de situaciones personales no se encuentran en los grados óptimos, sin embargo este manejo de lo personal no repercute en su trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

Badaracco J. Jr. y Ellsworth R., 1994. El liderazgo y la lucha por la integridad, el por qué de una gestión ética. Grupo Editorial Noram. Colombia.

Cardenal, H.V. 1999. El autoconocimiento y la autoestima en el desarrollo de la madurez personal. Ediciones Aljibe. Málaga.

Carvajal, F.F. 1990. Hablar con Dios. Edit. Palabra. España

Cofer, C.N. 1971. Psicología de la motivación, teoría e investigación. Edit. Trillas. México.

Cooper, R.K y Sawaf, Ph. D. 1998. La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Grupo Editorial Norma. Bogotá Colombia.

Cornejo y Rosado, M.A. 1994. Liderazgo de excelencia. Editorial Grad, 6ª edición. México D.F.

Covey, S. 1997. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Edit. Paidós Mexicana. México D.F.

Epstein, S. 1998. Constructive Thinking: the key to emotional intelligence. Edit. Praeger. Estados Unidos.

Fiedler, N.G. 1967. A Theory of Leadership. Mc. Graw-Hill. Nueva York.

Fontana, D. 1995. Control del estrés. Edit. El manual moderno. México.

Fox, M.J, Dwyer D.J. y Ganster, D.C. 1993. Effects of stressfull job demands and control on psychological and attitudinal outcomes in a hospital setting en Academy of Management Journal. (36 289-318).

Furnham, A. 1997. Psicología Organizacional, el comportamiento del individuo en las organizaciones. Edit. Oxford. México.

- Goleman, D. 1995. La inteligencia emocional. Edit. Vergara. 38 Edición. México.
- Goleman, D. 1998. La inteligencia emocional en la empresa. Edit. Vergara. México.
- Hellriegel, D y W. Slocum. J. 1998. Internacional Thomson Editores. 7ª edición. México D.F.
- Hersey, P. y Blanchard, K.H. 1993. Management of Organizational Resources. Prentice-Hall. 6ª. Edición. Englewood Cliffs.
- Hickman, W.L y Price. R.A. 1975. A walk in my neighbor's shoes. Edit. Macmillan. Nueva York.
- Hunter, J.C. 1999. La Paradoja, un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo. Ediciones Urano, 6ª. Edición. España.
- Martí, G.M. 2001. La Convivencia. Ediciones Internacionales Universitarias. Madrid.
- Maslow Abraham. 1999. Motivación y personalidad. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.
- N. Lussier, R y Achya C. 2002. Liderazgo, teoría –aplicación-, desarrollo de habilidades. Internacional Thomson Editores. México D.F.
- Patterson, J. y Kim, P. 1991. The Day America Told the Truth. Prentice Hall. Nueva York.
- Petermann, F. 1999. Psicología de la confianza. Edit. Herder. España.
- Seyle H. y Seeman, J. 1989. Toward a model of position health. en American Psychologist. 44, 1099-1109 (administración).
- Stein, E. 1995. Sobre el problema de la empatía. Edit. Iberoamericana. México.
- Thomson, K. y Rodríguez, A. 2000. El Capital Emocional. Edit. Esic. Madrid.

Valls, A. 1999. Inteligencia emocional en la empresa. Gestión 2000. España.

Weisinger, H. 1998. La inteligencia emocional en el trabajo. Javier Vergara Editores. Buenos Aires.

APÉNDICE

APÉNDICE

CUESTIONARIO SOBRE INTELIGENCIA EMOCIONAL



Nombre: _____
 Empresa: _____
 Puesto: _____
 Años en puesto: _____

Con el propósito de llevar a cabo una investigación con fines académicos para obtener el grado de maestría le pido me ayude a contestar el siguiente cuestionario.

SECCIÓN 1 AMBIENTE GENERAL
ESCALA 1: SUCESOS DE LA VIDA

Piense en el año pasado. En la lista siguiente indique cuánta aflicción le causó cada uno de los sucesos de trabajo y personales que se anotan.

	Mucha	Moderada	Poca	Nada / No ocurrió
Despedido o renunció o se jubiló.....	3	2	1	0
Nuevo empleo o compañía.....	3	2	1	0
Nuevo tipo de trabajo.....	3	2	1	0
Reducción o reorganización en la compañía.....	3	2	1	0
Algún otro cambio en el trabajo, no incluído en la lista anterior, que le produjo angustia.....	3	2	1	0
Pérdida económica o disminución de ingresos.....	3	2	1	0
Muerte de un amigo íntimo o miembro de familia.....	3	2	1	0
Mudanza o traslado.....	3	2	1	0
Su separación o divorcio.....	3	2	1	0
Su matrimonio.....	3	2	1	0
Compró una nueva casa.....	3	2	1	0
Fue víctima de un crimen.....	3	2	1	0
Nacimiento de un hijo, adopción, hijastros u otras personas agregadas al hogar.....	3	2	1	0
Complicación en el sistema judicial.....	3	2	1	0
Seria enfermedad personal o heridas.....	3	2	1	0
Seria enfermedad o lesiones de un amigo íntimo o miembro de la familia.....	3	2	1	0
Aumento de responsabilidades de cuidar a un pariente viejo o inválido.....	3	2	1	0
Cualquier otro cambio no incluído en la lista anterior que le produjo angustia....	3	2	1	0

ESCALA 2: PRESIONES DEL TRABAJO

Piense en el mes pasado. En la lista siguiente indique cuánta aflicción le produjo cada una de las presiones del trabajo que se anotan.

	Mucha	Moderada	Poca	Nada / No ocurrió
Seguridad del empleo.....	3	2	1	0
Relaciones con el jefe inmediato.....	3	2	1	0
Cambio de prioridades en el trabajo.....	3	2	1	0
Relaciones con compañeros de trabajo...	3	2	1	0
Oportunidad de avanzar y desarrollarse...	3	2	1	0
Exceso de trabajo.....	3	2	1	0
Control de la carga de trabajo.....	3	2	1	0
Falta de flexibilidad para hacer frente a emergencias de familia o personales.....	3	2	1	0
Favoritismo o injusticia en políticas de contratación y ascensos en el trabajo.....	3	2	1	0
Constante vigilancia de su desempeño en el oficio.....	3	2	1	0
Trabajo aburrido o poco interesante.....	3	2	1	0
Especial reconocimiento o premio en su oficio.....	3	2	1	0
Presión por conflicto de fechas límites en su oficio.....	3	2	1	0
Pérdida de devoción al trabajo.....	3	2	1	0
Se siente aprisionado en el papeleo e incapaz de realizar cosa alguna.....	3	2	1	0
Flexibilidad de horas de trabajo.....	3	2	1	0
El transporte de ida y regreso al trabajo...	3	2	1	0

ESCALA 3: PRESIONES PERSONALES

Piense en el mes pasado. En la lista siguiente indique cuánta aflicción le produjo cada una de las presiones personales que se anotan.

	Mucha	Moderada	Poca	Nada / No ocurrió
Dificultades financieras.....	3	2	1	0
Aumento de responsabilidades de cuidar de un adulto viejo o un pariente inválido.....	3	2	1	0
Desavenencias con socio o cónyuge.....	3	2	1	0
Crianza de un hijo.....	3	2	1	0
Estar separado del marido o la esposa....	3	2	1	0
Deterioro de la salud personal.....	3	2	1	0
Encontrar quién cuide del niño o problemas con actual situación de dicho cuidado.....	3	2	1	0
No tiene tiempo suficiente para pasar con los que están más cerca de usted....	3	2	1	0
Vecindario peligroso o no seguro.....	3	2	1	0
Relaciones con un pariente íntimo (padres, hermanos, yernos).....	3	2	1	0
Conflicto sexual o frustración.....	3	2	1	0
Conflicto trabajo-familia.....	3	2	1	0
Soledad o falta de intimidad.....	3	2	1	0
Cuestiones de fecundidad o reproducción.....	3	2	1	0

SECCIÓN II. CONOCIMIENTO EMOCIONAL
 ESCALA 4: CONCIENCIA EMOCIONAL DE SÍ MISMO

En la lista siguiente indique cómo describe cada renglón de manera como usted piensa y siente sobre usted

Esto me describe:

	Muy bien	Moderada- mente bien	Un poco	Nada bien
Puedo nombrar mis sentimientos.....	3	2	1	0
He aprendido mucho acerca de mí mismo escuchando mis sentimientos.....	3	2	1	0
Soy consciente de mis sentimientos la mayor parte del tiempo.....	3	2	1	0
Sé cuando me estoy alterando.....	3	2	1	0
Cuando estoy triste, sé por qué.....	3	2	1	0
Me juzgo a mí mismo por la manera como creo que los demás me ven.....	0	1	2	3
Gozo de mi vida emocional.....	3	2	1	0
Me asustan las personas que muestran fuertes emociones.....	0	1	2	3
A veces quisiera ser otra persona.....	0	1	2	3
Presto atención a mi estado físico para entender mis sentimientos.....	3	2	1	0
Acepto mis sentimientos como propios...	3	2	1	0

ESCALA 5: EXPRESIÓN EMOCIONAL

En la lista siguiente indique cómo describe cada renglón la manera como usted piensa y siente sobre usted mismo actualmente

Esto me describe:

	Muy bien	Moderada- mente bien	Un poco	Nada bien
Les hago saber a los demás cuando están haciendo un buen trabajo.....	3	2	1	0
Expreso mis emociones aún cuando sean negativas.....	3	2	1	0
Les hago saber a los demás lo que quiero y necesito.....	3	2	1	0
Mis amigo íntimos dirían que yo expreso mi aprecio por ellos.....	3	2	1	0
Me guardo mis sentimientos para mí solo.....	0	1	2	3
Les hago saber a los demás cuando sentimientos desagradables intervienen en la manera como trabajamos.....	3	2	1	0
Me cuesta trabajo pedir ayuda cuando la necesito.....	0	1	2	3
Al tratar con los demás puedo percibir cómo se sienten.....	3	2	1	0
Haría cualquier cosa por no parecer tonto ante mis compañeros.....	0	1	2	3

ESCALA 6: CONCIENCIA EMOCIONAL DE OTROS

En la lista siguiente indique cómo describe cada renglón la manera como usted piensa y siente sobre usted mismo actualmente.

Esto me describe:

	Muy bien	Moderada- mente bien	Un poco	Nada bien
Puedo reconocer las emociones de otros mirándolos a los ojos.....	3	2	1	0
Me cuesta trabajo hablar con personas que no comparten mis puntos de vista....	0	1	2	3
Me concentro en las cualidades positivas de los demás.....	3	2	1	0
Rara vez siento ganas de reñir a otro.....	3	2	1	0
Pienso cómo se sentirían los demás antes de expresar mi opinión.....	3	2	1	0
Con cualquiera que hablo, siempre lo escucho con atención.....	3	2	1	0
Puedo presentir el ánimo de un grupo cuando entro en un salón.....	3	2	1	0
Yo puedo hacer que personas a quienes acabo de conocer hablen de sí mismas...	3	2	1	0
Sé "leer entre líneas" Cuando alguien está hablando.....	3	2	1	0
Generalmente sé cómo piensan los demás sobre mí.....	3	2	1	0
Puedo presentir los sentimientos de una persona aunque no los exprese con palabras.....	3	2	1	0
Cambio mi expresión emocional según la persona con quien esté.....	0	1	2	3
Sé cuando un amigo está preocupado.....	3	2	1	0

SECCIÓN III. COMPETENCIAS DE CE
 ESCALA 7: INTENCIÓN

Piense en el mes pasado. En la lista siguiente indique cómo describe cada renglón su conducta o intención.

	Esto me describe:			
	Muy bien	Moderada- mente bien	Un poco	Nada bien
Puedo excluir toda distracción cuando tengo que concentrarme.....	3	2	1	0
Generalmente termino lo que comienzo... Sé decir que no cuando es necesario.....	3	2	1	0
Sé recompensarme a mí mismo después de alcanzar una meta.....	3	2	1	0
Puedo hacer a un lado las recompensas a corto plazo a cambio de una meta a largo plazo.....	3	2	1	0
Puedo concentrarme completamente en una tarea cuando es necesario.....	3	2	1	0
Hago cosas de que después me arrepiento.....	0	1	2	3
Acepto la responsabilidad de manejar mis emociones.....	3	2	1	0
Cuando me veo ante un problema, me gusta despacharlo lo más pronto posible.....	3	2	1	0
Pienso qué es lo que quiero antes de actuar.....	3	2	1	0
Puedo aplazar mi satisfacción personal a cambio de una meta más grande.....	3	2	1	0
Cuando estoy de mal humor puedo superarlo hablando.....	3	2	1	0
Me da rabia cuando me critican.....	0	1	2	3
No sé cual es el origen de mi enfado en muchas situaciones.....	0	1	2	3

ESCALA 8: CREATIVIDAD

Piense en el mes pasado. En la lista siguiente indique cómo describe cada renglón su conducta o intención.

Esto me describe:

	Muy bien	Moderada- mente bien	Un poco	Nada bien
He recomendado proyectos novedosos a mi compañía.....	3	2	1	0
Participo en compartir información e ideas.....	3	2	1	0
Sueño con el futuro para ayudarme a pensar hacia dónde voy.....	3	2	1	0
Mis mejores ideas me vienen cuando no estoy pensando en ellas.....	3	2	1	0
Tengo ideas brillantes que me han venido de pronto y ya completamente formadas.....	3	2	1	0
Tengo un buen sentido de cuándo las ideas tendrán éxito o fracasarán.....	3	2	1	0
Me fascinan los conceptos nuevos e inusuales.....	3	2	1	0
He implementado proyectos novedosos en mi compañía.....	3	2	1	0
Me entusiasman las ideas y soluciones nuevas.....	3	2	1	0
Me desempeño bien haciendo tormentas de ideas para generar opciones sobre un problema.....	3	2	1	0

ESCALA 9: ELASTICIDAD/FLEXIBILIDAD

Piense en el mes pasado. En la lista siguiente indique cómo describe cada renglón su conducta o intención.

Esto me describe:

	Muy bien	Moderada- mente bien	Un poco	Nada bien
Puedo reaccionar después de haberme sentido desilusionado.....	3	2	1	0
Puedo realizar lo que necesito si me dedico a ello.....	3	2	1	0
Obstáculos o problemas en mi vida han producido cambios inesperados para mejorar.....	3	2	1	0
Encuentro fácil esperar con paciencia cuando es necesario.....	3	2	1	0
Siempre hay más de una respuesta correcta.....	3	2	1	0
Sé cómo dar satisfacción a todas las partes de mí mismo.....	3	2	1	0
No me gusta dejar para mañana lo que se pueda hacer hoy.....	3	2	1	0
Temo ensayar otra vez una cosa que me ha fallado antes.....	0	1	2	3
Pienso que hay problemas por los cuales no vale la pena preocuparse.....	3	2	1	0
Yo me despreocupo cuando la tensión aumenta.....	3	2	1	0
Puedo ver el aspecto humorístico de las situaciones.....	3	2	1	0
A menudo dejo una cosa a un lado por un tiempo para obtener una nueva perspectiva.....	3	2	1	0
Cuando encuentro un problema me concentro en qué se puede hacer para resolverlo.....	3	2	1	0