



Tesina de investigación

*“ La Inteligencia Emocional y su
vinculación con el liderazgo”*

Año: 2019

Autor: Swistun Gabriela

Materia: Informe Final

Profesor: Aguirre David

Tutor: Franco Tobías

Ciudad de Buenos Aires, 16 de diciembre de 2019

Índice

Razones personales de la elección del tema.....	3
Agradecimientos	4
Declaración de originalidad de los trabajos	5
1-Resumen Ejecutivo	6
2-Consideraciones Generales.....	8
3-Fundamentación.....	10
4-Antecedentes.....	11
5-Objetivos-Hipótesis	16
6-Descripción y delimitación del campo de estudio	17
7-Marco teórico.....	18
7.1- Las emociones	18
7.2-Desarrollo del cerebro	26
7.2.1- La importante función de la amígdala	29
7.3- Inteligencia emocional.....	30
7.3.1- Evolución del concepto.....	30
7.3.2- Competencias principales	32
7.3.2.1-Conocimiento de las propias emociones.....	32
7.3.2.2-La capacidad de controlar las emociones	35
7.3.2.3- La capacidad de motivarse uno mismo.....	37
7.3.2.4- El reconocimiento de las emociones ajenas.....	42
7.3.2.5-El control de las emociones ajenas	43
7.2.4- Modelos de inteligencia emocional	45
7.2.4.1- Modelos de habilidades emocionales	45
7.2.4.1.1- Modelo Salovey-Mayer:	46
7.2.4.1.2 - Modelo de Extremera y Fernández-Berrocal.....	50
7.2.4.2- Modelos mixtos (o de personalidad).....	51
7.2.4.2.1- Modelo de bar-On.....	51
7.2.4.2.2- Modelo de Daniel Goleman.....	53

7.2.4.2.3- El EQ- Map de Oriolo y Cooper.....	54
7.4- Liderazgo	56
7.4.1- La definición.....	56
7.4.2- Estilos de liderazgo.....	60
7.4.2.1- El estilo autoritario	61
7.4.2.2- El estilo coach.....	61
7.4.2.3- Estilo conciliador.....	63
7.4.2.4- Estilo democrático	64
7.4.2.5- Estilo ejemplarizante	64
7.4.2.6- Estilo coercitivo	65
7.5- El liderazgo y la inteligencia emocional.....	66
8- Desarrollo/Análisis de variables, unidades organizacionales y actores.....	68
9- Metodología de comprobación de la hipótesis. Instrumentos utilizados	70
10- Comprobación de la hipótesis.....	71
11- Conclusiones y aportes	81
12- Epílogo.....	86
13- Anexos.....	87
14- Bibliografía.....	111

Razones personales de la elección del tema

A lo largo de la carrera todo estudiante atraviesa por distintas etapas, unas más difíciles que otras, que pueden entorpecer el desempeño en el estudio. Siempre tendré presente la frase de un profesor: “nunca olviden que somos todos seres emocionales”. Un profesor que se destacaba por su forma de actuar, escuchar y entender a los otros, logrando así una minuciosa atención de los alumnos. Es así que en una clase nos sugirió leer un artículo sobre inteligencia emocional del autor Daniel Goleman, el cual logró atraer mi atención y entender el comportamiento del profesor. A raíz de tal situación, comencé a interesarme por leer bibliografía sobre el tema del manejo de las emociones y su efecto en la búsqueda del éxito en todos los ámbitos de la vida. Además, cuando cursé las materias psicología general y organizacional pude comprender la importancia de la inclusión de tales materias correspondientes a una carrera social en el plan de estudio de las carreras de la facultad de administración. De este modo, surge mi inquietud por realizar un trabajo de investigación sobre los beneficios de reconocer la inteligencia emocional y su vinculación con el liderazgo.

Agradecimientos

A mi familia por el apoyo incondicional a lo largo de mi carrera.

A mis compañeros de trabajo por alentarme a seguir hasta el final.

A mi compañera de estudio y amiga de la vida por acompañarme en este camino.

A mi hija por ser mi pilar.

A los profesores de cada una de las materias cursadas.

Al tutor por su responsabilidad y acompañamiento en el presente trabajo.

Declaración de originalidad de los trabajos

Declaro ser el único responsable por la investigación y el análisis presentado en esta tesina. A excepción de cuando otras publicaciones han sido explícitamente referenciadas, este trabajo es absolutamente original y de mi exclusiva auditoría. El mismo no ha sido previamente presentado en ninguna otra institución educativa, organización o medio público y/o privado, ni lo será sin hacer expresa mención a la circunstancia que lo ha convocado.-

Denominación del proyecto: La inteligencia emocional y su vinculación con el liderazgo

Autor

Apellido y Nombre: Swistun Gabriela

Número de Registro: Legajo 15.432

Lugar y fecha: Bs As, 16 de diciembre de 2019

Firma:

1-Resumen Ejecutivo

La presente investigación analiza los distintos componentes de la inteligencia emocional y su vinculación con el liderazgo en el lugar de trabajo de estudiantes universitarios. También, se relacionan los conceptos de inteligencia emocional con los términos de crecimiento personal y laboral. Para ello, se tomó una muestra de estudio compuesta por 118 estudiantes universitarios de distintas carreras pertenecientes a universidades de la Ciudad de Buenos Aires y el Conurbano.

La metodología utilizada fue cuantitativa y cualitativa. La recolección de información se realizó mediante una entrevista a la licenciada en Relaciones del Trabajo, María Rosa Gaggero, profesora de la Facultad de Ciencias Organizacionales y de la Empresa de la UFLO y una encuesta a través de un formulario de tipo virtual compuesto de 18 preguntas que abordaron los ejes centrales que conforman los componentes de la inteligencia emocional en el trabajo como ser la autoconciencia, analizando la confianza y la valoración realista del individuo en sí mismo, la autorregulación, indagando sobre la apertura al cambio, el uso de la mente racional y la motivación, verificando la perseverancia en el cumplimiento de metas como así también las aptitudes personales respecto de la búsqueda de desafíos, el constante aprendizaje, la energía puesta en hacer las cosas mejor, entre otras. Por otro lado, se evaluaron las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, la comunicación, etc.

Los resultados que se obtuvieron reflejaron que la mayoría de los estudiantes universitarios sólo poseen el manejo de las competencias individuales de la inteligencia emocional en el trabajo mientras que de la entrevista surgió, desde la experiencia docente de la licenciada, que los estudiantes universitarios carecen de ambas competencias, individuales

y sociales; lo cual hace que no se concrete en ellos el liderazgo ni alcancen el crecimiento personal y laboral.

Los aportes de la investigación pueden ser de relevancia para distintos campos. Al campo educacional podría contribuirle en cuanto a la inclusión de la educación emocional en las aulas a través de la formación e instrucción con el diseño y aplicación de programas de intervención centrados en las competencias de la inteligencia emocional con el objetivo de fomentar el crecimiento personal y facilitar el acceso al mundo laboral. En el campo laboral, a permitir la creación de líderes en las organizaciones obteniendo mayor eficiencia y eficacia en la realización de las tareas y ofreciendo la posibilidad del crecimiento laboral.

2-Consideraciones Generales

En el presente trabajo se profundizará e investigará sobre “La inteligencia emocional y su vinculación con el liderazgo”.

Hace unos 2.000 años Platón pensaba que todo aprendizaje tiene una base emocional”.Six Seconds The Emotional Intelligence Network, (2017)¹. A partir de su pensamiento, científicos, educadores y filósofos empezaron a darle importancia a los sentimientos.

En primer lugar, antes de definir qué se entiende por inteligencia emocional, cabe aclarar a que se llama “inteligencia”.

Desde la psicología fueron varios los científicos psicólogos que intentaron definir “inteligencia”, entre ellos, Francis Galton (1822-1911), Alfred Binet (1857-1911), Lewis Madison Terman (1877-1956), David Wechsler (1896-1981). Éste último definió a la inteligencia como la capacidad global de actuar con un propósito, de pensar racionalmente y de enfrentarse de manera efectiva con el ambiente. eMS El mundo del superdotado, (2019).²

En cuanto a la ciencia, el término inteligencia habitualmente se refiere a lo que podríamos llamar inteligencia académica o cognitiva. En su libro sobre la inteligencia, los profesores Resing y Drenth (2007)³ responden a la pregunta "¿Qué es la inteligencia?" con la siguiente definición: El conjunto de las habilidades cognitivas o intelectuales necesarias para

¹Joshua Freedman (2017, Sep. 1). Six Seconds: ¿Inteligencia...qué? Origen de la definición e historia de la I.E. Disponible en <http://esp.6seconds.org/2017/09/01/inteligencia-que-origen-definicion-y-historia-de-inteligencia-emocional/>

² Sanz Chacòn Carmen (2019). Inteligencia e Historia. [Comentario en un blog]. Recuperado de <https://www.elmundodelsuperdotado.com/inteligencia-historia/>

³ Resing, W., y Drenth, P. (2007). Intelligence: knowing and measuring. Amsterdam: Editor Nieuwezijds. Disponible en <https://www.123test.com/es/contacto/>

obtener conocimientos y utilizar esos conocimientos de forma correcta con el fin de resolver problemas que tengan un objetivo y una meta bien descriptos.

¿Qué se entiende por emoción? La palabra emoción deriva del latín emotio que significa “movimiento, impulso”. “Cada emoción nos predispone de un modo diferente a la acción; cada una de ellas nos señala una dirección que, en el pasado, permitió resolver adecuadamente los

innumerables desafíos a que se ha visto sometida la existencia humana”. (D. Goleman, 1996, p. 12)⁴

Cabe destacar que, en 1920, el psicólogo Edward Thorndike formuló un concepto similar al concepto de inteligencia emocional que es la inteligencia social definida como “la habilidad básica para comprender y motivar a otras personas” y David Wechsler, llegados los años 40, dejó claro que ningún test de inteligencia podría ser válido si no tenían en cuenta aspectos emocionales. La mente es maravillosa, (2017)⁵

Nuestros pensamientos se construyen en base a “creencias dominantes”. Daniel Gordaliza afirma que “nuestros pensamientos dominantes y nuestro enfoque generan emociones dominantes, una vibración dominante que es responsable de lo que se manifiesta en nuestra experiencia. Ciclo pensar-sentir-pensar-sentir, que determina nuestra “realidad”. “Lo que mantienes en tu mente con energía y firmeza y lo sientes, tenderá a ser manifestado

⁴ Goleman Daniel (1996). “Inteligencia Emocional”. Madrid Editorial Kairós

⁵ Sabater Valeria (2017, Junio 4). Daniel teoría sobre inteligencia emocional. Disponible en <https://lamenteesmaravillosa.com/daniel-goleman-teoria-la-inteligencia-emocional/>

en tu realidad. Lo atraerás. Mentoring & Coaching DGE Dominio y Gestión Emocional, (2018)⁶

Por último, se considera relevante la definición de liderazgo de Peter Senge del año 2015. El autor expresa que su definición preferida de liderazgo es la siguiente: “liderazgo es la capacidad de una comunidad humana de dar forma a su futuro”. Además, comenta que hay dos aspectos de dicha definición que para él son muy útiles. Uno es el aspecto colectivo: la comunidad humana. Al respecto el autor dice que una trampa en la que caemos a menudo al hablar de liderazgo es que todo se trata de héroes. En realidad, todo se trata de individuos pero si se observan los grandes logros, siempre son logros colectivos. También, relata que el liderazgo es un tema paradójico, en el cual el desarrollo y el crecimiento personal (las habilidades del ser humano) son muy importantes y es algo inherentemente colectivo. El otro aspecto de la definición es la de dar forma al futuro o influir en él. Peter Senge cree que la orientación fundamental para el liderazgo es lo que él llama la orientación creativa, es decir, cómo damos forma a nuestro futuro, cómo creamos las cosas que de verdad nos preocupan y cómo logramos las cosas que de verdad nos importan.⁷

En base a este contexto de definiciones se realizará el presente trabajo de investigación.

3-Fundamentación

⁶ Gordoliza Daniel (2018, Marzo 22). Tus pensamientos dominantes asfaltan tu vida. [Comentario en un blog]. Recuperado de <https://danigordaliza.com/tus-pensamientos-dominantes-asfaltan-tu-vida/>

⁷ zZwolfsangelZz (2015, Febrero 15). Definición de liderazgo Peter Senge. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=R5x7Js79jys>

Si bien todos los seres humanos estamos atravesados por la inteligencia emocional, la mayoría no es consciente de tal realidad. Es así que permitimos que la emoción interfiera en nuestra capacidad para captar datos, comprenderlos y emplearlos de manera acertada. Goleman (1996), señala que “Cualquier concepción de la naturaleza humana que soslaye el poder de las emociones pecará de una lamentable miopía” (p.13). En este trabajo se plantea la problemática acerca de la importancia de la inteligencia emocional que no es identificada en estudiantes universitarios. Como consecuencia, los alumnos no logran conocer sus potencialidades individuales a los fines de tener un mejor desempeño y crecimiento en su puesto de trabajo. De esta manera, tampoco llegan a ser líderes y a alcanzar el éxito tanto a nivel laboral como personal. Goleman (2004) afirma que “el coeficiente intelectual y las destrezas técnicas son importantes, pero la inteligencia emocional es la condición sine qua non del liderazgo”.⁸

Es por todo lo anterior, que en el presente trabajo nos abocaremos a poner el acento, en primer lugar en las emociones, su significado, su tipología, su influencia en el comportamiento del ser humano, su lugar y funcionamiento en la estructura cerebral y como lograr hacerlas inteligentes. Es decir, cómo adquirir las competencias de la inteligencia emocional. En segundo lugar, estudiaremos el concepto de liderazgo y si junto con el desarrollo de la inteligencia emocional guarda relación con el crecimiento personal y laboral.

4-Antecedentes

⁸ Goleman,D. (2004, Octubre). Harvard Business Review América Latina. ¿Qué hace a un líder?

En cuanto a investigaciones previas que abordan el tema principal de la presente tesis se destaca, por ejemplo, el trabajo de Cifuentes Fuentes Luz Elena, titulado “Autoimagen e inteligencia emocional” del año 2016. En dicho trabajo la autora considera que es indispensable tener la capacidad de conocer las emociones y auto- motivarse, que tener una adecuada inteligencia emocional ayuda de manera infalible a tener confianza en sí mismo, manifestándose en la seguridad. En referencia al objetivo Elena se plantea determinar la relación que hay entre la autoimagen y la inteligencia emocional en los adolescentes de 15 a 19 años del instituto Dr. Werner Ovalle de Quetzaltenango- Guatemala. Para alcanzar el mismo se aplicó un diseño de investigación descriptivo y se tomó una muestra de 95 estudiantes de una población de 126. Es así que, la investigadora llega a la conclusión que la autoimagen debe fomentarse por personas que se encuentren capacitadas para tal fin y por padres de familia para lograr un buen manejo de las relaciones interpersonales. Si los adolescentes crean una figura propia de ellos sin imitación pueden tener una inteligencia emocional equilibrada. Además, destaca la importancia del rol de la escuela en la educación integral del alumno y que los docentes deben tomar conciencia de su influencia en esta cuestión.⁹

Asimismo, en el año 2017, Luz Elena Guarniz Capristán de Perú realizó una investigación que tuvo como problema: ¿Qué relación existe entre la inteligencia emocional, la motivación y las estrategias de aprendizaje en estudiantes de III ciclo de enfermería de la Universidad César Vallejo, 2016? El objetivo general de la autora fue “determinar la relación entre la inteligencia emocional, la motivación y las estrategias de aprendizaje en estudiantes de III ciclo de enfermería.”. Para su trabajo utilizó los siguientes instrumentos:

⁹ Cifuentes Fuentes Luz Elena (Guatemala-2016). "Autoimagen e Inteligencia Emocional"

Inventario de la Inteligencia Emocional de Bar-On, la escala Motivación del cuestionario MSLQ y Estrategia de Aprendizaje ACRA – abreviado, los cuales fueron debidamente validados a través de pruebas piloto y con la confiabilidad y validez respectivas a través de su correspondiente

estudio técnico. La conclusión de la investigación fue que hay relación entre: la inteligencia emocional, la motivación y las estrategias de aprendizaje- la inteligencia emocional, la motivación y las estrategias de adquisición de la información- la inteligencia emocional, la motivación y las estrategias de codificación de la información - la inteligencia emocional, la motivación y las estrategias de recuperación de la información y la inteligencia emocional, la motivación y las estrategias de apoyo al procesamiento.¹⁰

En referencia a la inteligencia emocional y su impacto en el liderazgo se encuentra publicado el trabajo de Amaia Goena Rodriguez del año 2015 en Madrid. En el mismo se destaca la importancia de la inteligencia emocional a la hora de determinar el desempeño de un líder. Se analiza la relación e interacción entre los conceptos de inteligencia emocional y liderazgo. También se realiza una comparación de territorios y un análisis conductual a través del cual se demuestra que la inteligencia emocional puede ser el factor que determina si un líder es grandioso o no. El análisis conductual se realiza en una líder mundialmente conocida y admirada, Indra Nooyi. Dicho análisis le permitió a la autora conocer cómo la mencionada líder aplica la inteligencia emocional día a día, cómo afecta a la empresa y a su equipo donde trabaja, PepsiCo, y cómo ha liderado el giro que ha decidido darle a la empresa.¹¹

¹⁰ Guarniz Luz Elena (PERU-2017) “Inteligencia emocional, motivación y estrategias de aprendizaje en estudiantes de III ciclo de Enfermería”

¹¹ Rodriguez Amaia Goena (Madrid-2015). “La inteligencia emocional y su impacto en el liderazgo”

Otra tesis publicada acerca de la inteligencia emocional y el liderazgo es la de las autoras María Sepúlveda y Joisse Vásquez del año 2008 de Santiago de Chile. Trata sobre la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo en los jóvenes dirigentes estudiantiles, secundarios y universitarios de la región Metropolitana. Se realizó un estudio descriptivo exploratorio sobre una muestra de estudio compuesta por 44 dirigentes, 30 dirigentes secundarios pertenecientes a colegios municipales, particulares y subvencionados y 14 dirigentes universitarios, pertenecientes a universidades privadas y estatales. Se utilizó una metodología cuantitativa y las técnicas de recolección de información usadas fueron un test psicológico que mide la inteligencia emocional y un cuestionario sobre estilos de liderazgo. Los resultados apuntaron que los dirigentes estudiantiles poseen distintos estilos de liderazgo, pero la muestra posee un promedio en general inclinado hacia el estilo transaccional, se observaron diferencias tanto en la inteligencia emocional como en el liderazgo entre (un estilo de liderazgo transformacional. Las mujeres en cambio poseen una baja inteligencia emocional, marcada por una baja emotividad, variable integrada por la autoestima, tolerancia a la frustración y capacidad de sobreponerse entre otras. Además, su estilo de liderazgo es transaccional.¹²

A nivel nacional, en el año 2015, Melgarejo Andrea Melissa, de la Universidad UADE, realizó un trabajo de investigación sobre inteligencia emocional y motivación. Su objetivo con dicho estudio fue “analizar la relación existente entre inteligencia emocional y motivación de logro en deportistas de alto rendimiento y si ello influye en el desempeño del deportista.” Para ello “se administraron dos encuestas de manera anónima, por un lado la Escala de Motivación Deportiva (Sport Motivation Scale) y por otro lado el Inventario de

¹² Sepúlveda Maria, Vásquez Joisse (Santiago de Chile-2008). “Inteligencia emocional y liderazgo”

Inteligencia Emocional. El estudio concluyó en que existe relación entre la Inteligencia Emocional y la Motivación Deportiva y que los Deportistas de Elite poseen mayor Inteligencia Emocional que los Deportistas que practican el deporte en forma Amateur.¹³

También, otro estudio en la Argentina en la temática de “Inteligencia Emocional” es la tesis de licenciatura en pedagogía de Figueroa Karen y Funes María Constanza de la Universidad Católica Argentina titulada “Inteligencia emocional, empatía y rendimiento académico en estudiantes universitarios” del año 2018. Para realizar esta tesis las autoras tuvieron la necesidad de determinar el grado de relación existente entre tres constructos complejos, los cuales son: inteligencia emocional, empatía y rendimiento académico en la formación de los estudiantes universitarios de la ciudad de Paraná” y con el objetivo de medir las variables mencionadas, utilizaron los siguientes instrumentos: Inventario de Inteligencia Emocional de Bar – On (ICE), Índice de Reactividad Interpersonal de Davis (IRI) y Cuestionario de Rendimiento Académico. Uno de los resultados fue que, en relación a la inteligencia emocional y rendimiento académico, la única escala que correlaciona significativamente con la nota promedio fue la intra-personal. Otro resultado respecto a la empatía y rendimiento académico, la investigación arrojó que la nota promedio es levemente superior en aquellos estudiantes que presentan más desarrollada la empatía cognitiva que la afectiva. Cabe mencionar que todas las correlaciones encontradas fueron bajas.¹⁴

¹³ Melgarejo Andrea Melissa (UADE-2015). “Relación entre Inteligencia Emocional y Motivación de Logro en Deportistas de Alto Rendimiento”

¹⁴ Figueroa, Karen., Funes, M. C. (UCA-2018). “Inteligencia emocional, empatía y rendimiento académico en estudiantes universitarios”

5-Objetivos-Hipótesis

Hipótesis:

“Los estudiantes universitarios logran ser líderes cuando su inteligencia emocional está presente en su lugar de trabajo, así son exitosos en su crecimiento tanto personal como laboral”

Son objetivos del presente trabajo de investigación, los siguientes:

- 1- Reconocer los componentes integrantes del constructo “inteligencia emocional” y su incidencia en el ámbito laboral, haciendo foco en los estudiantes del último año de las carreras de algunas universidades de CABA y el Conurbano del año 2019.
- 2- Determinar si existe relación entre inteligencia emocional y liderazgo.
- 3- De existir relación entre los conceptos de inteligencia emocional y liderazgo, indagar si hay dependencia entre un concepto y otro.
- 4- Investigar sobre las competencias del liderazgo.
- 5- Profundizar en si el desarrollo de la inteligencia emocional juega un papel relevante en el crecimiento personal y laboral.
- 6- Explorar si las habilidades que en la actualidad requiere el mercado laboral de parte de estudiantes universitarios coincide con su formación académica.
- 7- Ahondar sobre la posibilidad de entrenamiento y aprendizaje del manejo de las emociones

6-Descripción y delimitación del campo de estudio

El campo de estudio del presente trabajo de investigación es la identificación de las habilidades de la inteligencia emocional en los estudiantes universitarios que cursan el último año de la carrera. Por tal motivo se estableció que sean estudiantes a quienes les falte de una a cinco materias para ser profesionales. Se delimita el trabajo a los alumnos de algunas universidades de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el Conurbano, entre estas, la UBA, la UFLO, la UNTREF, la UTN, la UADE y la UNSAM, año 2019. En la UBA y en la UFLO se tuvo acceso mediante profesores de las carreras de Contador Público y de la Licenciatura en Administración. En las demás universidades se contactó a profesionales del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), quienes se desempeñan como profesores en distintas carreras que se dictan en las mismas. El campo de estudio se extiende a cualquier carrera ya que se busca comprobar si los estudiantes universitarios en general desarrollaron las habilidades de la inteligencia emocional durante el ciclo académico de sus respectivas carreras. Es así también que, se considera cualquier empleo no profesional, por ser estudiantes casi profesionales, valga la redundancia. Además, se toma en cuenta el desempeño en el lugar de trabajo, referido a la dirección de personal a cargo o no, a los efectos de conocer junto a la evaluación del desarrollo de las habilidades de la inteligencia emocional el logro del liderazgo.

Se busca contribuir a fomentar el conocimiento de la existencia de conceptos de vital importancia en la vida del ser humano para su crecimiento personal y laboral como son las emociones, competencias como la autoconciencia, reconocimiento y autorregulación de las

emociones de uno mismo además del reconocimiento de las mismas en los otros, el liderazgo, la comunicación con los otros, la empatía.

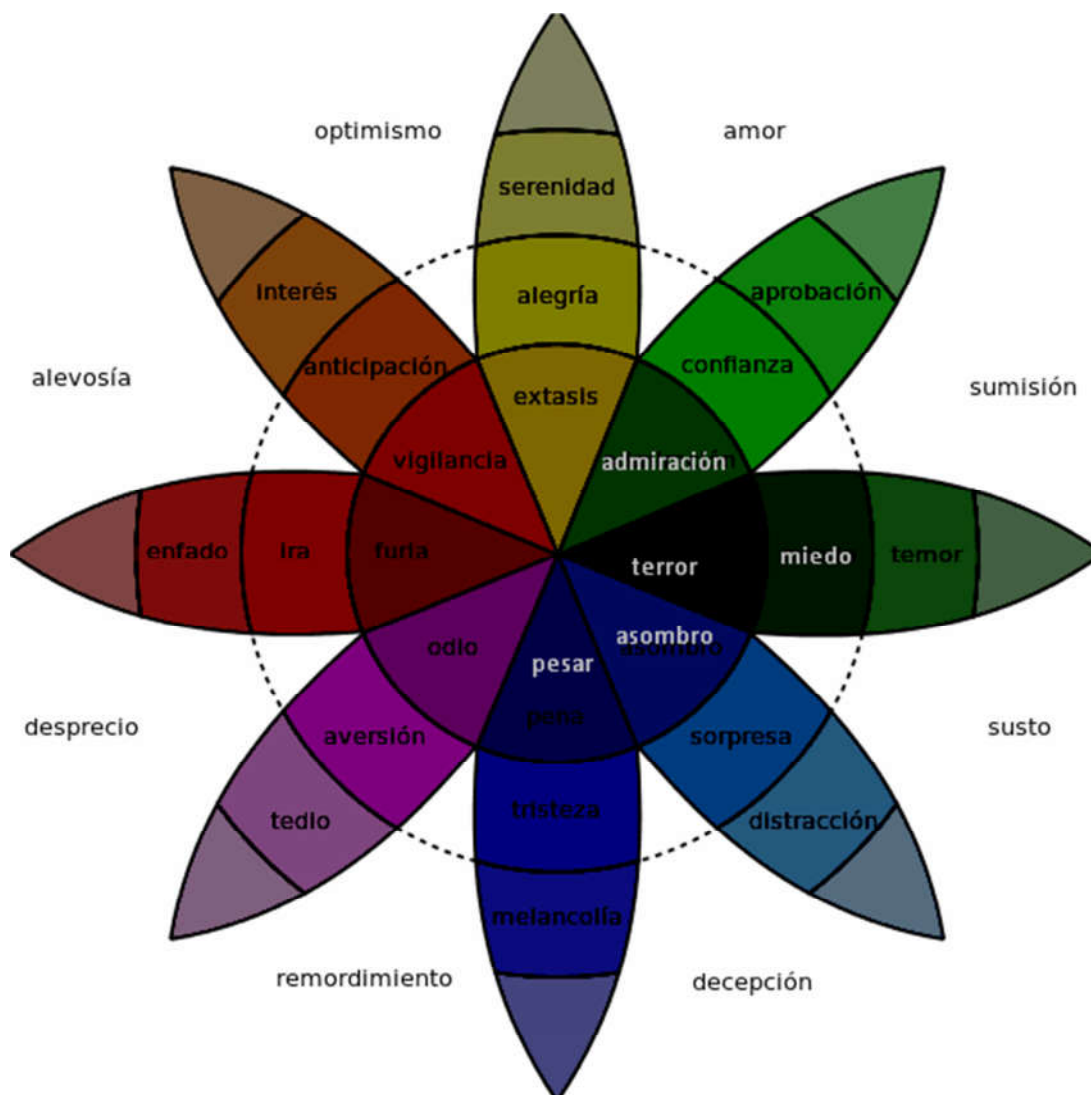
Ya hace varios años y sobretodo en la actualidad que las organizaciones se focalizan en reclutar personal que tenga desarrollada la inteligencia emocional debido a que varios estudios científicos comprobaron la teoría de Daniel Goleman sobre la mayor importancia de la inteligencia emocional por sobre el coeficiente intelectual. Por ello, la significación del desarrollo de las competencias individuales y sociales de dicha inteligencia en estudiantes universitarios, quienes deben afrontar un mercado laboral que exige resultados positivos para sus organizaciones, liderazgo, compromiso, afán de triunfo, iniciativa, optimismo.

7-Marco teórico

7.1- Las emociones

Como se expuso en el punto 2 del presente trabajo la *palabra emoción deriva del latín emotio que significa “movimiento, impulso”*. En el día a día los seres humanos experimentamos un gran número de emociones diferentes pero muchas veces somos incapaces de identificar aquello que estamos sintiendo. El psicólogo Robert Plutchik defendió que las emociones cambian a lo largo de la evolución del ser humano para adaptarse a su contexto y elaboró un recurso en forma de dibujo que facilita el reconocimiento y comprensión de la complejidad de las emociones.

La rueda de las emociones de Robert Plutchik



La rueda de las emociones es un recurso gráfico en forma de flor con ocho pétalos de diferentes colores, también existe el modelo cónico, que muestra e identifica las diferentes emociones y las relaciones que se establecen entre ellas.

Las emociones básicas se dividen en básicas y compuestas

Las emociones básicas se sitúan en el núcleo central de todo el círculo, en la segunda circunferencia y son: alegría, confianza, miedo, sorpresa, tristeza, aversión, ira y anticipación.

El resto de emociones que aparecen son clasificadas como **emociones compuestas o secundarias**.

Las emociones básicas son:

1-Alegría: emoción expansiva que resulta en un aumento de energía, se activa con acontecimientos positivos. Su función es la de reproducción de aquellas acciones que la generan y la de apertura hacia las personas.

2-Miedo: el miedo es una emoción de supervivencia que previene del peligro, permite actuar con cautela y se activa ante la percepción de un estímulo amenazante. Su función es la orientación hacia la protección.

3-Tristeza: emoción introspectiva que permite la reorganización de la persona y el afrontamiento de las pérdidas, ya que se activa ante ellas. Su función es la de reintegración, el reconocimiento de la pérdida y el conocimiento de los propios límites.

4-Aversión: emoción de supervivencia que previene del peligro, se activa ante la percepción de objetos, sustancias o incluso entidades que nos resultan amenazadoras. Su función es la de protección a través de la generación de rechazo.

5-Ira: emoción que conecta con la fuerza, se activa ante la frustración, el engaño o cuando la energía de nuestro deseo y meta se ve bloqueada por un obstáculo. La función de la ira es la movilización de energía orientada a provocar un cambio en una situación que nos resulta molesta, así como la destrucción del peligro.

6-Sorpresa: emoción que se activa ante aquello inesperado o imprevisto. La función de esta emoción es la orientación, ya que facilita los procesos ligados a la atención y la exploración.

7-Confianza: emoción relacionada con la seguridad y esperanza en los aspectos positivos. Su función es la incorporación, y permite generar lazos sociales y de apoyo.

8-Anticipación: es la emoción ligada a la búsqueda de recursos o alternativas de forma previa mediante la generación de expectativas. Permite la preparación y su función es la de exploración.

En esta rueda encontramos las ocho emociones básicas, con mayor y menor intensidad. La combinación de éstas da lugar a las llamadas emociones compuestas, que se componen por dos emociones básicas. Estas emociones compuestas o secundarias se encuentran en la parte más externa del dibujo, en el área sin color, y forman parte de la primera díada emocional. La combinación de las emociones básicas da lugar a un total de veinticuatro emociones compuestas, que Plutchik clasificó en tres díadas diferentes, dando lugar a emociones menos frecuentes.

1. La primera díada se compone de la combinación entre las emociones básicas que se encuentran al lado:
 - Alegría + Confianza → Amor
 - Alegría + Anticipación → Optimismo
 - Confianza + Miedo → Sumisión
 - Miedo + Sorpresa → Susto
 - Sorpresa + Tristeza → Decepción
 - Tristeza + Aversión → Remordimiento
 - Aversión + Ira → Desprecio
 - Ira + Anticipación → Alevosía
2. La segunda díada está formada por la combinación de las emociones básicas con un grado de separación:
 - Alegría + Miedo → Culpa

- Alegría + Ira → Orgullo
 - Confianza + Sorpresa → Curiosidad
 - Confianza + Anticipación → Fatalismo
 - Miedo + Tristeza → Desesperación
 - Sorpresa + Aversión → Incredulidad
 - Tristeza + Ira → Envidia
 - Aversión + Anticipación → Cinismo
 - Ira + Tristeza → Envidia
3. La tercera diada es el resultado de la mezcla de las emociones básicas con dos grados de separación:
- Alegría + Sorpresa → Deleite
 - Alegría + Aversión → Morbosidad
 - Confianza + Tristeza → Sentimentalismo
 - Confianza + Ira → Dominación
 - Miedo + Asco → Vergüenza
 - Miedo + Anticipación → Ansiedad
 - Sorpresa + Ira → Indignación
 - Tristeza + Anticipación → Pesimismo

La rueda de las emociones es un recurso sumamente valioso, que puede ser útil para diferentes propósitos:

- Facilita la clasificación de las emociones de una manera relativamente sencilla y visual, simplificando un tema sumamente complejo.
- Posibilita la identificación de las emociones de forma más precisa y clara.

- Estimula la comprensión de las relaciones e interrelaciones entre los diferentes estados emocionales, el entendimiento de que las emociones no se presentan de manera aislada y un estímulo puede desencadenar una variedad de reacciones emocionales de diferentes intensidades.
- Promueve la empatía y comprensión de las emociones ajenas.
- Fomenta la detección de eventos desencadenantes de las emociones.
- Ayuda en la expresión emocional debido a que facilita la atención e identificación de las emociones propias.
- Aumenta la capacidad de gestión y manejo de las emociones debido a la comprensión emocional.
- Puede ser de gran utilidad desde la psicología educativa y la educación emocional, como herramienta de aprendizaje. El muy útil la rueda de las emociones para trabajar con niños y niñas.
- Desde la psicología clínica y la terapia como recurso de autoconocimiento y herramienta de adquisición de recursos propios de autorregulación.¹⁵

Emociones positivas y negativas

Existe una gran cantidad de emociones que pueden ser clasificadas en la connotación de emociones positivas o de emociones negativas.

Las más frecuentes son:

Emociones positivas:

- **Aceptación:** disponibilidad para aprobar una situación concreta.

¹⁵ Alabau, Irene (2019, Septiembre 19) Disponible en <https://www.psicologia-online.com/la-rueda-de-las-emociones-de-robert-plutchik-4707.html>

- **Afecto:** sentir amor por alguien o algo.
- **Agradecimiento:** sentimiento de estima hacia alguien que ha hecho algo por nosotros y nos surge el sentimiento de querer devolverlo.
- **Alegría:** sentimiento que se manifiesta a partir de un buen estado de ánimo, comporta satisfacción y va acompañado de la sonrisa o risa.
- **Amor:** sentimiento de afecto hacia alguien o algo, que nos acerca a la felicidad.
- **Bienestar:** estado en el que la persona se encuentra en un equilibrio en el buen funcionamiento entre su vida somática y psíquica.
- **Diversión:** focalizar la atención en un entretenimiento que genera una sensación de bienestar.
- **Entusiasmo:** nace a partir del apasionamiento hacia algo o alguien.
- **Esperanza:** confianza en alcanzar aquello que se desea.
- **Felicidad:** sensación de absoluta satisfacción.
- **Gozo:** emoción muy intensa generada por algo que gusta mucho.
- **Humor:** estado que permite focalizar la atención en el lado cómico de lo que nos sucede.
- **Ilusión:** estar esperanzado en algo o emocionado por ello.
- **Motivación:** reacción ante aquello que tenemos que hacer que estimula que lo hagamos con más entusiasmo y energía.
- **Pasión:** proviene del amor y que tiende a manifestarse en la esfera sexual.
- **Satisfacción:** efecto que nace a partir del cumplimiento de algo, bien hecho y que

ayuda a aumentar la confianza y la seguridad en uno mismo.

Emociones negativas

- **Aburrimiento:** estado de ánimo que surge frente a la falta de distracción o estímulos.
- **Agobio:** sensación que implica una carga emocional la cual produce fatiga.
- **Angustia:** estado de ánimo que comporta inquietud, la cual surge a raíz de una preocupación o sufrimiento.
- **Ansiedad:** estado de inquietud, que comporta una elevada excitación física y psíquica.
- **Asco:** sensación de desagrado relacionado a algo o a alguien, que produce rechazo.
- **Culpa:** sentimiento de responsabilidad sobre un suceso o acción, de carácter negativo.
- **Decepción:** sentimiento de desengaño. Surge ante una situación que no resulta como la persona esperaba.
- **Desesperación:** surge ante la pérdida de la paciencia, cuando se considera que aquello a lo que se afronta la persona es irreparable o debido a la impotencia de poder superarlo con éxito.
- **Disgusto:** sentimiento producido ante un resultado que no era el esperado o deseado.
- **Estrés:** sentirse superado ante una determinada situación, por la exigencia de rendimiento.
- **Frustración:** imposibilidad de complacer una meta o deseo.

- **Indignación:** enfado contra una persona o acción por ser considerado como injusto.
- **Ira:** emoción primaria que indica un enfado muy grande contra una persona o situación.
- **Miedo:** angustia debida a la percepción de un peligro
- **Preocupación:** estado de inquietud frente a un problema o situación.
- **Rabia:** sentimiento de enfado que tiende ir acompañado con la expresión de este enfado: gritos, acciones bruscas, conductas violentas, etc.
- **Remordimiento:** sensación de culpa por una acción realizada.
- **Rencor:** hostilidad hacia alguien, debida a alguna causa previa con dicha persona que ha podido dañarte u ofenderte.
- **Tristeza:** sensación de dolor emocional, causado por un factor desencadenante y que conlleva pensamientos con un tono pesimista, vulnerable y con tendencia al llanto.
- **Vergüenza:** incomodidad debida a una acción en la que la persona se ha sentido humillada o por el miedo a poder hacer el ridículo o que una persona ajena lo haga.¹⁶

7.2-Desarrollo del cerebro

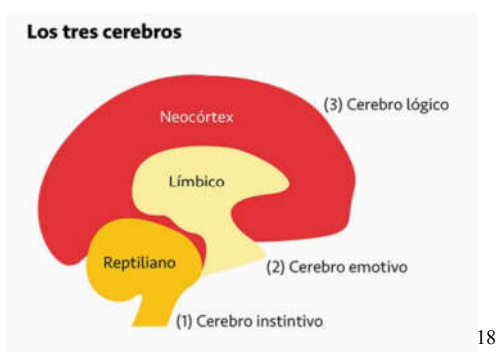
¹⁶Thomen Bastardas, Marta (2019, Abril 11) <https://www.psicologia-online.com/emociones-positivas-y-negativas-definicion-y-lista-4532.html>

De la lectura del capítulo uno del libro “inteligencia emocional” del autor Daniel Goleman y un artículo escrito por Salomé Altimira Herce ¹⁷, se llega a la siguiente explicación de la conformación del cerebro humano.

El cerebro humano consta de tres cerebros independientes. “Cada uno posee su propia inteligencia, su propia subjetividad individual, su propio sentido del tiempo y el espacio y su propia memoria, además de otras funciones” Los tres cerebros son, en orden de evolución:

- Cerebro reptiliano o instintivo
- Cerebro límbico o emotivo
- Cerebro neocórtex o lógico

Estos cerebros están interconectados a nivel neuronal y bioquímico. Cada uno controla distintas funciones de nuestro cuerpo, afectando directamente a nuestra salud, bienestar y rendimiento personal, profesional o académico.



¹⁷ Salomé Altimira Herce (2011, Febrero 21). Los tres cerebros: reptiliano, límbico y neocórtex. Disponible en <http://www.healthmanaging.com/blog/los-tres-cerebros-reptiliano-limbico-y-neocortex/>

¹⁸ Mont Karen. Disponible en <https://ar.pinterest.com/pin/570338740306477749/>

- (1) Es la región más primitiva del cerebro, es el tallo encefálico que se halla en la parte superior de la médula espinal, regula las funciones vitales básicas, como la respiración, el metabolismo de los otros órganos y las reacciones y movimientos automáticos. Es decir, regula las funciones fisiológicas involuntarias de nuestro cuerpo. Este cerebro NO PIENSA NI APRENDE NI SIENTE EMOCIONES, solo es un conjunto de reguladores programados para mantener el funcionamiento del cuerpo y asegurar la supervivencia del individuo. Sólo actúa cuando nuestro cuerpo se lo pide: control hormonal y de la temperatura, hambre, sed. Es de la Edad de los Reptiles. La raíz más primitiva de nuestra vida emocional radica en el lóbulo olfatorio, un conglomerado celular que se ocupa de registrar y analizar olores. A partir de este lóbulo comenzaron a desarrollarse los centros más antiguos de la vida emocional y fueron evolucionando hasta terminar recubriendo por completo la parte superior del tallo encefálico, es decir, del cerebro primitivo.
- (2) Con la aparición de los mamíferos emergieron nuevos estratos fundamentales en el cerebro emocional que rodearon al tallo encefálico como una rosquilla en cuyo hueco se aloja el sistema límbico, término este último derivado del latín limbus que significa anillo. Cuando estamos atrapados por el deseo o la rabia, cuando el amor nos enloquece, cuando el miedo nos hace retroceder, el amor maternal, las relaciones sociales, los celos, estamos bajo la influencia del sistema límbico. Se encuentra por encima del cerebro reptiliano, es el almacén de nuestras emociones y recuerdos. En él se encuentra la amígdala, considerada la base de la memoria afectiva. La evolución de este sistema puso a punto 2 poderosas herramientas: el aprendizaje y la memoria. Dos avances revolucionarios que permitieron ir más
-

allà de las reacciones automáticas predeterminadas y afinar las respuestas para adaptarlas a las cambiantes exigencias del medio, favoreciendo así la toma de decisiones mucho más inteligente para la supervivencia. Decisiones como la de saber qué ingerir y que expulsar de la boca seguían todavía determinadas por el olor y las conexiones entre el bulbo olfatorio y el sistema límbico pero ahora se enfrentan a la tarea de: diferenciar y reconocer olores, comparar el olor presente con los olores pasados, discriminar lo bueno de lo malo, tarea llevada a cabo por el rinencéfalo que es parte del circuito límbico que constituye la base rudimentaria del NEOCORTEX también llamado cerebro pensante.

- (3) Hace unos cien millones de años, el cerebro de los mamíferos experimentó una transformación radical que supuso otro extraordinario avance en el desarrollo del intelecto, dos estratos nuevos de células cerebrales que configuraron el neocórtex (la región que planifica, comprende lo que siente y coordina los movimientos). El neocórtex o cerebro racional o lógico es el asiento del pensamiento y de los centros que integran y procesan los datos registrados por los sentidos. Este cerebro agregó también al sentimiento nuestra reflexión sobre él y nos permitió tener sentimientos sobre las ideas, el arte, los símbolos y las imágenes. Es la parte consciente de la persona, tanto a nivel fisiológico como emocional. Nos permite tener conciencia y controla las emociones, a la vez que desarrolla las capacidades cognitivas: memorización, concentración, autorreflexión, resolución de problemas, habilidad de escoger el comportamiento adecuado.

7.2.1- La importante función de la amígdala

Continuando con el mismo capítulo de Goleman, el autor hace referencia a las explosiones emocionales y dice que constituyen una especie de secuestro emocional, por tal razón el título de esta parte del capítulo es “Anatomía de un secuestro emocional”.

Es así que cuenta que dicho secuestro tiene lugar en un instante y desencadena una reacción decisiva antes incluso que el neocórtex (cerebro pensante) tenga siquiera la posibilidad de darse cuenta plenamente de lo que está ocurriendo y mucho menos de decidir si se trata de una respuesta adecuada. Lo relevante de este secuestro es que pasado el momento crítico, el sujeto no sabe bien lo que acaba de ocurrir.

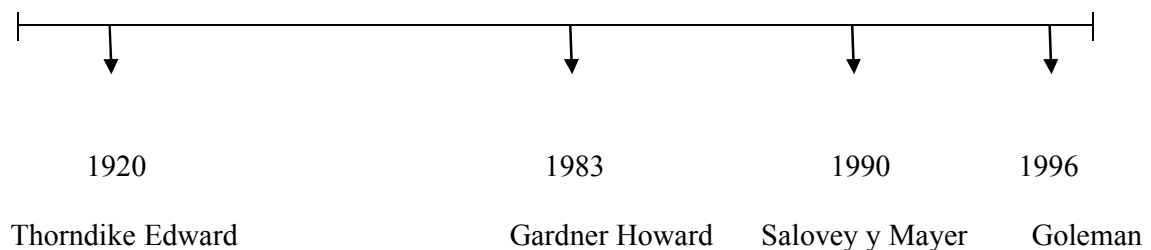
Cuando sucede que perdemos el control de una situación o explotamos ante alguien, estamos ante una situación que el autor denomina “un golpe de estado neuronal” y que se origina en la amígdala, uno de los centros del cerebro límbico.

[...] “La amígdala asume el control cuando el cerebro pensante, el neocórtex todavía no ha llegado a tomar ninguna decisión” (Goleman, 1996, p.22)

[...] “El funcionamiento de la amígdala y su interrelación con el neocórtex constituyen el núcleo mismo de la inteligencia emocional” (Goleman, 1996, p.22)

7.3- Inteligencia emocional

7.3.1- Evolución del concepto



D

psicología cognitiva todavía predominaba como paradigma. Este concepto propuesto por Salovey y Mayer incluye, además el hecho de que son metahabilidades que pueden ser categorizadas en cinco competencias o dimensiones (Salovey y Mayer, 1990; Mayer y Salovey, 1993, Mayer y Salovey, 1995, Goleman, 1996 y Goleman 1998).²⁰

7.3.2- Competencias principales

7.3.2.1-Conocimiento de las propias emociones

Aquí podemos remontarnos a la filosofía de la antigüedad griega y mencionar uno de los aforismos de aquella época “Conócete a ti mismo” que según diversos testimonios se encontraba inscripto en el templo de Apolo, ubicado en la ciudad griega de Delfos, un lugar de enorme valor mitológico. Se trataba de una recomendación divina. Su significado refiere a que la principal necesidad de una persona para acceder a la sabiduría filosófica es el auto-conocimiento. Cuando los griegos lo pensaban lo decían como consejo. En Grecia, este consejo, era un proyecto de futuro, significaba que cada uno de nosotros debe preocuparse por lo que hace, por lo que dice, debe analizar, conocer cuál es su comportamiento con el propósito de modificarlo, dirigirlo. Era como una especie de pauta de comportamiento, del comportamiento que está por venir, un análisis para saber cómo hacer para ser mejor. En esta frase se encuentran encerradas o sugeridas algunas de las preguntas más antiguas del pensamiento filosófico: quién soy, de dónde vengo, adónde voy, preguntas por medio de las cuales trata de comprenderse y definirse cada quien.²¹

²⁰ Disponible en http://www.inteligenciaemocional.org/actividades/inteligencia_exitosa3.htm. Visto 18/06/19

²¹ Coelho Fabián (Visto 18-06-19). Conócete a ti mismo. Disponible en <https://www.culturagenial.com/es/conocete-a-ti-mismo/>.

En la Apología de Sócrates, que Platón escribió recordando la autodefensa que Sócrates hizo a los tribunales, podemos enterarnos de que su actuación en Atenas consistía en molestar a sus conciudadanos, haciéndolos reflexionar acerca de su comportamiento, intentando convencerles del valor que tiene pensar sobre lo que uno hace. Es así que Sócrates practicaba dicha frase y la enseñaba a los demás. Sócrates decía: una vida sin reflexión no vale la pena de ser vivida. Una persona que, en el sentido griego, se conoce a sí misma es alguien capaz de gobernarse a sí misma. Además, Platón pone la frase “Conócete a ti mismo” en boca de Sócrates en su diálogo con Alcibíades, un joven ignorante que aspira a la política. Con ella trata de recordarle que, antes de ser gobernante y mandar sobre el pueblo, su primera tarea como hombre es gobernarse a sí mismo, y no lo conseguirá si antes no se conoce a sí mismo. Una persona reflexiva puede llegar a ser más equilibrada, más moderada y por tanto mejor ciudadano.²²



Desde el punto de vista de la psicología, Goleman (1996) dice lo siguiente acerca del conocimiento de uno mismo, “tener la capacidad de reconocer un sentimiento en el mismo momento en que aparece constituye la piedra angular de la inteligencia emocional”. (p. 44).

²² Filosofía para profanos (2015, Junio 20). Disponible en <https://xn--filosofaparaprofanos-v4b.com/2015/06/20/para-todos-la-filosof%C3%ADa-20-conocete-a-ti-mismo/>

También, en su obra cuenta que para John Mayer, un psicólogo de la Universidad of New Hampshire, existen varios estilos diferentes de personas en cuanto a la forma de atender o tratar con sus emociones:

La persona consciente de sí misma, son personas con claridad emocional, autónomas y seguras de sus propias fronteras, psicológicamente sanas que tienden a tener una visión positiva de la vida, personas que, cuando caen en un estado de ánimo negativo, no le dan vueltas obsesivamente y, en consecuencia, no tardan en salir de él. Su atención, en suma, les ayuda a controlar sus emociones.

Las personas atrapadas en sus emociones, lo contrario a las anteriores, ya que suelen sentirse desbordadas por sus emociones y que son incapaces de escapar de ellas, como si fueran esclavos de sus estados de ánimo. Sienten que no pueden controlar su vida emocional.

Por último, **las personas que aceptan resignadamente sus emociones,** son personas que, si bien suelen percibir con claridad lo que están sintiendo, también tienden a aceptar pasivamente sus estados de ánimo y, por ello mismo, no suelen tratar de cambiarlos. Parece de buen humor y se hallan poco motivados para cambiar su estado de ánimo y los que, a pesar de su claridad, son proclives a los estados de ánimo negativos y los aceptan con una actitud de laissez-faire que les lleva a no haber dos tipos de aceptadores, los que suelen estar tratar de cambiarlos a pesar de la molestia que suponen.

“La llave que favorece la toma de decisiones personales consiste, en suma, permanecer en contacto con nuestras sensaciones” (Goleman D., 1996, p. 53). La conciencia

de las emociones juega un papel muy importante ya que nos llevará a la toma de decisiones favorables.

“Así es como la conciencia emocional de uno mismo conduce al siguiente elemento constitutivo esencial de la inteligencia emocional: la capacidad de desembarazarse de los estados de ánimo negativos” (Goleman D., 1996, p. 54).

7.3.2.2-La capacidad de controlar las emociones

En la tradición filosófica distintos conceptos trataron el manejo de las emociones. Conceptos como mesura, templanza, ataraxia, control, disciplina, etc. En todos los casos se busca que las emociones no cieguen nuestro juicio y nos permitan pensar, valorar o ser productivos, es decir, alcanzar las metas que nos hemos fijado o que nos han orientado a seguir. Las maneras en que se han querido manejar las emociones son diferentes. Platón ha recomendado poner nuestro deseo sólo en lo mejor o más valioso, por ejemplo, el bien absoluto. Aristóteles ha sugerido que debemos medir nuestros deseos físicos para alcanzar la felicidad. En el caso de los epicúreos y los estoicos sugerían un cierto entrenamiento emocional: uno debía evitar el dolor y alejarse de los deseos que los produjeran. Para los estoicos el ideal era la completa tranquilidad de ánimo o ataraxia.

La época moderna se caracteriza por el entrenamiento de los individuos en sus emociones, se regulan los espacios para amar, para aguantarse el coraje, para expresar lo que uno siente con las palabras adecuadas como por ejemplo confesar lo que uno siente con un terapeuta. Es decir, no sólo uno controla sus propias emociones sino que además existen instituciones como la familia, la escuela, la iglesia, el hospital, la prisión, el consultorio, en que se regulan las emociones. La templanza es una de las virtudes más importante en el

pensamiento de Aristóteles, refiere al justo medio entre el exceso de las pasiones y placeres, por un lado, y la indiferencia.²³

Esta competencia que considera Gardner trata de dominar esa capacidad que señaló Aristóteles de enfadarse con la persona adecuada, en el grado exacto, en el momento oportuno, con el propósito justo y del modo correcto.

Goleman (1996) afirma que “la vida está sembrada de altibajos pero nosotros debemos aprender a mantener el equilibrio” (p. 55).

Al enfado si lo sigo con un pensamiento de irritación y venganza lo puedo transformar en rabia pero si desarrollo un pensamiento más amable, atempero el enfado, y con cierta apertura mental permito detener el crecimiento de la rabia, que frecuentemente escapa a nuestro control. Acabar con el enfado implica volver a encuadrar la situación en un marco más positivo. Enfado sobre más enfado lleva a que la rabia desemboque en ira o violencia. Restarle fuerza al enfado es prestar la máxima atención y darnos cuenta de los pensamientos que desencadenan el enojo. También, las distracciones son un recurso eficaz para modificar nuestro estado de ánimo de enfado, es difícil seguir enfadado cuando uno la está pasando bien, es dar permiso a enfriar el estado de enfado. La distracción pone fin a la cadena de pensamientos irritantes.

Si la persona no maneja la preocupación y se le vuelve incontrolable será impermeable a todo razonamiento en una actitud unilateral y rígida sobre el asunto que la preocupa, pudiendo transformarse en un constante estado de ansiedad. Se pueden cambiar los pensamientos que generan preocupación cambiando el foco de la atención.

²³Lomelí Sebastián (visto 15/06/19) <http://humanidades.cosdac.sems.gob.mx/etica/vocabulario/manejo-de-las-emociones/>

La tristeza si se intensifica puede llevar a la depresión, estados de agotamiento, la escasa motivación, la falta de energía o escaso rendimiento. Un programa de actividades agradables que procure alguna clase de distracción es una de las estrategias que pueden ayudar a salir de dicho estado de ánimo negativo. Otra estrategia es aprender a afrontar los pensamientos que se esconden en el mismo núcleo de la obsesión.

7.3.2.3- La capacidad de motivarse uno mismo

Uno de los primeros personajes en plantear un juicio acerca de la motivación fue Aristóteles, él declaró que la motivación era la razón por la cual las personas realizaban acciones que les resultaban placenteras o les causaban felicidad.

Abraham Harold Maslow, un psicólogo estadounidense, decía que las motivaciones de la conducta humana se encuentran en la satisfacción de las necesidades. Este planteamiento lo explicó con una pirámide motivacional, en la que en la base colocó las necesidades fisiológicas, tales como comer, dormir, etc., en el segundo nivel ubicó la seguridad, en el tercero el amor, en el siguiente la autorrealización del individuo y en el último nivel situó las condiciones que permitan satisfacer necesidades estéticas y cognitivas.²⁴

Es importante tener en claro que la motivación puede manejarse interiormente. Se basa principalmente en la actitud que nosotros manifestemos ante la vida y ante todo lo que nos pase. Esta actitud se ve influenciada por los acontecimientos que se ven a nuestro alrededor y la manera que los interpretamos. Cuando decidimos que vamos a reaccionar positivamente ante aquellas cosas que muchas veces no podemos cambiar comenzamos a

²⁴Cisneros Pamela. Antecedentes históricos de la motivación (visto 18/06/19) https://www.academia.edu/4512930/Antecedentes_historicos_de_la_motivacion

autoliderarnos y a ser responsables de nuestra propia motivación. Las concepciones aprendidas acerca de las relaciones, el dinero, la salud, la sociedad, los roles y el mundo son aquellas que nos limitan a desarrollarnos en todo el potencial que poseemos y limitan la motivación que podamos tener.²⁵

“Todas las emociones son, en esencia, impulsos que nos llevan a actuar, programas de reacción automática con los que nos ha dotado la evolución. La misma raíz etimológica de la palabra emoción proviene del verbo latino moveré (que significa “moverse”) más el prefijo “e”, significando algo así como “movimiento hacia” y sugiriendo, de ese modo, que en toda emoción hay implícita una tendencia a la acción.”(Goleman, 1996, p. 14)

Se destaca de esta definición a los impulsos, agregándole el adjetivo motivacionales que son aquellos que tienden a desarrollar las personas de acuerdo al entorno en que viven, tienen lugar en el marco de una cultura. En una organización, por ejemplo, refleja un modelo de comportamiento organizacional y requiere habilidades de comunicación, del descubrimiento y comprensión de los impulsos y necesidades de los empleados. El impulso te “orienta” hacia algún fin.

David McClelland, de la Universidad de Harvard, se centró en investigar sobre los impulsos motivacionales y determinó la existencia de cuatro tipos de impulsos dentro de un ámbito laboral:

- **De logro**: es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas.

Un individuo con este impulso desea cumplir objetivos y ascender en la escala del éxito.

²⁵ Matte Rosario (2011, Octubre 26). ¿Cómo funciona la motivación en las personas? Disponible en (<https://www.guioteca.com/psicología-y-tendencias/¿como-funciona-la-motivación-en-las-personas/>)

Trabajan más arduamente cuando perciben que serán objeto de un reconocimiento personal por sus esfuerzos.

- **De afiliación:** es el impulso a relacionarse socialmente con los demás. Trabajan mejor cuando se elogian sus actitudes favorables y su cooperación.

- **De competencia:** es el impulso a ser bueno en algo, lo que permite al individuo desempeñar un trabajo de alta calidad, buscan el dominio de sus labores, se enorgullecen de desarrollar y hacer uso de sus habilidades para la resolución de problemas y se esfuerzan por ser creativos cuando enfrentan obstáculos en su trabajo. Su impulso hacia un trabajo de excelente calidad puede ser tan grande que tienden a subestimar la importancia de las relaciones humanas y el trabajo en equipo.

- **De poder:** es el impulso a influir en los demás y modificar situaciones. Las personas motivadas por el poder desean tener impacto en sus organizaciones y están dispuestas a correr riesgos para conseguirlo.²⁶

La importancia del entusiasmo en la motivación

“Todo lo que hacemos será el reflejo de la motivación interior que nos impulsa” y “el entusiasmo es una de las más apasionantes e intensas emociones humanas, que además de conducir al logro, por el empuje que produce, nos ayuda a vencer y superar cualquier

²⁶ Davis K., Newton J. (1990) Comportamiento humano en el trabajo- Comportamiento organizacional. Elementos básicos de la motivación. Editorial: Mc Graw Hill

dificultad porque nos sentimos invadidos de una inagotable energía física, psíquica y espiritual”.²⁷

La palabra ‘*entusiasmo*’ proviene del griego y su significado es «Dios está dentro de ti». En la historia antigua se decía que *una persona entusiasta era tomada por un dios y guiada por la sabiduría que éste poseía* y su fuerza, por esos motivos, la persona podía cambiar toda la naturaleza que lo rodeaba y hacer que le pasaran cosas buenas que la favorecían en su vida.

Solo las personas consideradas entusiastas eran capaces de enfrentar y vencer cada desafío que se le presentara en su vida y así poder resolverlos de la mejor manera posible.

Se hablaba de estas personas como las únicas que podían avanzar en su vida, debido a que la capacidad de sentir ese entusiasmo les permitía resolver una situación y continuar con otra, significaba el poder avanzar en la vida de la mejor manera, superando cada obstáculo que se presentara con la fuerza interior que poseían gracias a esos dioses que se apoderaban de ellos.²⁸

“En la medida que estemos motivados por el entusiasmo y el gusto en lo que hacemos- o incluso por un grado óptimo de ansiedad- se convierten en excelentes estímulos para el logro. Es por ello por lo que la inteligencia emocional constituye una aptitud maestra, una facultad que influye profundamente sobre todas nuestras otras facultades ya sea favoreciéndolas o dificultándolas.” (Goleman, 1996, p.77).

²⁷ De Febres Ramona (2008, Junio). Artículo El valor del entusiasmo. Revista Educación en Valores. Universidad de Carabobo. Enero-Junio 2008 Vol.1 N° 9. Disponible en <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n9/art16.pdf>

²⁸ Raffino María estela (2019, Enero 2019). Concepto de Entusiasmo. Disponible en <https://concepto.de/entusiasmo/>

Podemos entender al concepto de aptitud maestra como la habilidad de poder controlar nuestras emociones. Y es en este sentido que nuestro coeficiente intelectual puede verse influenciado por las emociones y limitarnos a lograr el éxito.

Pero Goleman (1996) afirma que “podemos volver a hacernos cargo de las emociones descontroladas, la verdadera aptitud maestra que facilita otros tipos de inteligencia”. (p. 81)

“Desde el punto de vista de la inteligencia emocional, el optimismo es una aptitud que impide caer en la apatía, la desesperación o la depresión frente a las adversidades”. (Goleman, 1996, p. 83).

Goleman (1996) dice que “la perseverancia depende fundamentalmente de factores emocionales, como el entusiasmo y la tenacidad frente a todo tipo de contratiempos”. (p. 76)

“Cada vez existe un convencimiento mayor de que las habilidades emocionales con el dominio de los impulsos y la capacidad de leer las situaciones sociales es algo que puede aprenderse” (Goleman, 1996, p. 78).

Goleman cita una de las pruebas más claras del poder motivador del optimismo a través de un estudio realizado por Seligman sobre los vendedores de seguros de la compañía MetLife. Antes de comentar dicho estudio cabe destacar que, Seligman define al optimismo en función de la forma en que la gente se explica a si misma sus éxitos y sus fracasos. Los optimistas consideran que los fracasos se deben a algo que puede cambiarse y, así, en la siguiente ocasión en la que afronten una situación parecida pueden llegar a triunfar. En cambio, los pesimistas se echan las culpas de sus fracasos, atribuyéndolos a alguna característica estable que se ven incapaces de modificar. Es así que, dichas explicaciones tienen consecuencias muy profundas en la forma de hacer frente a la vida. La investigación

realizada por Seligman demostró que durante los primeros dos años los optimistas vendían 3,7 % más que los pesimistas, y que el porcentaje de abandono entre los pesimistas era el doble que entre los optimistas.

El autor deduce que el optimismo es una actitud emocionalmente inteligente y que la reacción emocional ante el fracaso es decisiva a la hora de controlar suficientemente la motivación para proseguir. El optimista reactiva su esperanza frente a un fracaso.

7.3.2.4- El reconocimiento de las emociones ajenas.



Entender es cognitivo, sentir es emocional.

El Diccionario de la Real Academia Española, define a la empatía como la capacidad que tenemos de ponernos en el lugar de alguien y comprender lo que siente o piensa. El origen del término se encuentra en un vocablo griego que hace referencia a la capacidad cognitiva de percibir los sentimientos ajenos como propios. A grandes rasgos podríamos decir que gracias a esta aptitud sentimos el deseo de ayudar a otros individuos cuando están atravesando un momento difícil de la vida.²⁹

²⁹ Disponible en <https://designificado.com/empatia/>. Visto 23-06-19

Los hombres a diferencia de los animales, hablan, se comunican con sus iguales, es decir necesitan de los otros para comunicarse, expresar sus sentimientos, emociones y pensamientos. Para Aristóteles, el hombre es un ser social por naturaleza, que no puede vivir aislado y sin contacto social.³⁰

Asimismo, Goleman (1996) comparte la opinión de Martín Hoffman acerca de la empatía: *es la empatía hacia las posibles víctimas, el hecho de compartir la angustia de quienes sufren, de quienes están en peligro o de quienes se hallan desvalidos, lo que los impulsa a ayudarlas*. También comenta que más allá de la relación evidente entre empatía y altruismo en los encuentros interpersonales, Hoffman propone que la empatía es, en última instancia, el fundamento de la comunicación. (pág. 96)

En relación a la competencia sobre “el conocimiento de las propias emociones”, Goleman afirma que la conciencia de uno mismo es la facultad sobre la que se erige la empatía, puesto que, cuanto más abiertos nos hallemos a nuestras propias emociones, mayor será nuestra destreza en la comprensión de los sentimientos de los demás. (pág. 89)

Decía Gandhi que “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”.³¹

7.3.2.5-El control de las emociones ajenas

³⁰Coelho Fabián (Visto 23-06-19). Disponible en <https://www.culturagenial.com/es/el-hombre-es-un-animal-politico/>

³¹Lopez Fernandez Vanesa (2018, Noviembre 26). Disponible en <https://www.webconsultas.com/mente-y-emociones/emociones-y-autoayuda/empatia-13037>

En este punto cabe aclarar la definición de habilidad social: son aquellos comportamientos eficaces en situaciones de interacción social. Las habilidades sociales son un arte de relacionarse con las personas y el mundo que le rodea. Son conductas adecuadas para conseguir un objetivo ante situaciones sociales específicas. Incluyen una serie de comportamientos dirigidos al manejo adecuado de la comunicación tanto verbal como no verbal dentro de una conversación. Saber cómo moverse con seguridad dentro de una conversación, saber iniciarla y finalizarla, expresar y recibir refuerzo, concertar citas de forma exitosa, habilidad para introducirse en un grupo de forma correcta, poder presentar a otras personas con facilidad.

Pero las habilidades sociales también incluyen una manera de desenvolverse dentro del grupo con asertividad a través de determinadas habilidades que nos permitan afianzar nuestra respuesta, decir “no”, poder expresar emociones tanto positivas como negativas y defender nuestros derechos.³²

Al respecto Goleman (1996) dice que las habilidades sociales “son las habilidades que subyacen a la popularidad, el liderazgo y la eficacia interpersonal. Las personas que sobresalen en este tipo de habilidades suelen ser auténticas *estrellas* que tienen éxito en todas las actividades vinculadas a la relación interpersonal”.

Además, Goleman (1996) considera que: el requisito para llegar a controlar las emociones de los demás- para llegar a dominar el arte de las relaciones- consiste en el desarrollo de dos habilidades emocionales fundamentales: el autocontrol y la empatía. Es precisamente sobre la base del autocontrol y la empatía sobre la que se desarrollan las habilidades interpersonales. Estas son las aptitudes sociales que garantizan la eficacia en el

³²Blanco Esther (2019, Mayo 24). Disponible en <https://psicologosoviedo.com/especialidades/ansiedad/habilidades-sociales/>

trato con los demás y cuya falta conduce a la ineptitud social o al fracaso interpersonal reiterado. Y también es precisamente la carencia de estas habilidades la causante de que hasta las personas intelectualmente más brillantes fracasen en sus relaciones y resulten arrogantes, insensibles y hasta odiosas. Estas habilidades sociales son las que nos permiten relacionarnos con los demás, movilizarles, inspirarles, persuadirles, influirles y tranquilizarles, profundizar, en suma, en el mundo de las relaciones. (p. 102)

Las emociones son contagiosas. En cada relación subyace un intercambio subterráneo de estados de ánimo que nos lleva a percibir encuentros como tóxicos o nutritivos. En cada encuentro que sostenemos emitimos señales emocionales que afectan a las personas que nos rodean. Las emociones se transmiten de una persona a otra. La inteligencia emocional incluye el dominio de este intercambio que suele darse a un nivel sutil e imperceptible.

El sentido de transferencia de estados de ánimo entre dos personas va desde la más expresiva a la más pasiva. Jhon Cacioppo, psicólogo social de la universidad de Ohio, quien estudió este intercambio emocional sutil, señala que: “comprendamos o no la mímica de la expresión facial, basta ver a alguien expresar una emoción para evocar ese mismo estado de ánimo”. Esta sincronización determina que la persona se sienta bien o mal en determinada relación. Este psicólogo también propone que uno de los factores determinantes de la eficacia interpersonal consiste en la destreza con que la gente mantiene la sincronía emocional. El alto nivel de sincronía de una determinada interacción es un indicador del grado de relación existente entre las personas implicadas. (p. 104-105)

7.2.4- Modelos de inteligencia emocional

7.2.4.1- Modelos de habilidades emocionales

De un trabajo de investigación sobre los modelos de inteligencia emocional realizado por la revista de ciencias administrativas y sociales INNOVAR surge que, en forma general, los modelos de habilidades se centran exclusivamente en el contexto emocional de la información y el estudio de las capacidades relacionadas con el procesamiento de dicha información.

7.2.4.1.1- Modelo Salovey-Mayer:

Mayer y Salovey, en 1995, evalúan la inteligencia emocional a partir de un campo de habilidades emocionales y adaptativas, conceptualmente relacionadas con los siguientes criterios: a- evaluación y expresión de emociones, b- regulación de emociones y c- utilización de las emociones de forma adaptativa. Su modelo lleva el nombre de Trait Meta-Mood Scale (TMMS) y es una medida de auto-informe de IE percibida con un total de 48 ítems establecidos en tres subescalas que evalúan tres aspectos fundamentales de la inteligencia intrapersonal, como: sentimientos con 21 ítems, claridad de los sentimientos con 12 ítems y reparación emocional con 12 ítems. En 1997 presentaron una nueva adaptación a su modelo donde enumeran en orden ascendente las diferentes habilidades emocionales que integran el concepto desde los procesos psicológicos más básicos (percepción emocional) hasta los de mayor complejidad (regulación de estados afectivos). El cuestionario está clasificado como una escala rasgo que evalúa el meta-conocimiento de los estados emocionales mediante 48 ítems. En otras palabras, califica las destrezas con las que podemos ser conscientes de nuestras propias emociones, así como nuestra capacidad para regularlas.³³

³³ INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales (2005, Enero a Junio). Universidad de Colombia. Disponible en <https://docplayer.es/17872145-Y-modelos-de-inteligencia-emocional.html>

El término meta-conocimiento se usa generalmente para hacer referencia al conocimiento que las personas tienen sobre sus diversos tipos de conocimientos (hechos, conceptos, procedimientos, principios, etc.) o sobre su actividad cognitiva. Dicho conocimiento puede manifestarse en la capacidad para describir aquellos o en la de controlar y regular eficazmente su aplicación (Flavell, 1970, 1971, 1987; Brown, 1980, 1987).³⁴

Para estos autores, Mayer y Salovey, según su primer libro, la inteligencia emocional es la habilidad de procesar información sobre las emociones propias y de los demás. También, incluye la capacidad de usar esta información como una guía para el pensamiento y el comportamiento. De esta manera, las personas con inteligencia emocional le prestan atención, utilizan, entienden y gestionan emociones.

Estos autores hablan de cuatro habilidades básicas:

- 1- Capacidad para percibir y expresar las emociones propias y ajenas correctamente.
- 2- Habilidad para usar las emociones de una manera que facilite el pensamiento.
- 3- Capacidad para entender emociones, lenguaje emocional y signos emocionales.
- 4- Habilidad para gestionar emociones con el fin de alcanzar metas.

En este modelo cada uno de los campos se desarrolla en cuatro fases distintas. Es un proceso que no tiene porqué producirse en forma espontánea, por el contrario, suele requerir un esfuerzo consciente de la persona.

Habilidades	Descripción
Percepción y expresión correcta de las emociones	Identificación de las emociones propias y ajenas. 1° fase: la persona debe ser capaz de comprender lo que está sintiendo. 2° fase:

³⁴Tapia Jesús Alonso. Disponible en <http://sohs.pbs.uam.es/webjesus/publicaciones/castellano/introd.pdf> (Visto 24-06-19)

	<p>se adquiere la habilidad de hacer lo mismo con estados ajenos. 3° fase: capacidad de expresar sus emociones correctamente, así aprende a transmitir sus necesidades relacionadas con sus sentimientos. 4° fase: se logra la habilidad de distinguir entre expresiones correctas e incorrectas de las emociones de los demás.</p>
Facilitación emocional del pensamiento	<p>1° fase: las personas dirigen su pensamiento a la información más importante, todavía no se tienen en cuenta los sentimientos propios.</p> <p>2° fase: las emociones empiezan a percibirse con la intensidad suficiente para ser identificables. La persona es capaz de utilizarlas como ayuda para tomar una decisión. 3° fase: las emociones harían que la persona fluctuara de un estado emocional a otro, así podría considerar distintos puntos de vista sobre un tema. 4° fase: los sentimientos de las persona la llevarían a tomar decisiones más correctas y a pensar de manera más creativa.</p>
Comprensión de las emociones	<p>1°fase: se adquiere la capacidad de</p>

	<p>distinguir una emoción básica de otra y de usar las palabras adecuadas para describirla.</p> <p>2° fase: esta habilidad se lleva un paso más allá, permitiendo que la persona sitúe ese sentimiento en su estado emocional. 3° fase: la persona es capaz de interpretar emociones complejas. 4° fase: se adquiriría la habilidad de detectar la transición entre dos emociones, como de la ira a la vergüenza o de la sorpresa a la alegría.</p>
Habilidad de gestionar las emociones para alcanzar metas	<p>1° fase. Esta capacidad requiere la voluntad para no limitar el protagonismo que las emociones en realidad tienen. 2° fase: nos permite elegir con qué sentimientos identificarnos en función de si son útiles o no. 3° fase: en el paso anterior la persona adquiriría la capacidad de estudiar emociones en relación con uno mismo y con los demás. Esto se haría en función de cómo de influyentes, razonables o claras sean. 4° fase: la persona sería capaz de controlar las emociones propias y ajenas moderando las negativas y aumentando las positivas.</p>

7.2.4.1.2 - Modelo de Extremera y Fernández-Berrocal

De acuerdo a la revista INNOVAR según cita 31 ha sido utilizado en forma empírica en diferentes estudios con estudiantes de nivel superior. También se ha validado con diferentes poblaciones y ha mostrado su utilidad tanto en contextos escolares como clínicos.

Se da a conocer en el 2001 y evalúa tres variables:

Variables	Definiciones
Percepción	Capacidad de sentir y expresar sentimientos adecuadamente.
Comprensión	Comprensión de los estados emocionales
Regulación	Capacidad de regular estados emocionales correctamente

El TMMS-24 está basado en el TMMS de Salovey y Mayer, contiene tres variables (arriba mencionadas) claves de IE con ocho ítems cada una de ellas.

³⁵ Rodríguez Alejandro (2019, Enero 17). Disponible en <https://lamenteesmaravillosa.com/la-inteligencia-emocional-segun-salovey-y-mayer/>

7.2.4.2- Modelos mixtos (o de personalidad)

En cambio, los modelos mixtos combinan dimensiones de personalidad y la capacidad de automotivación con habilidades de regulación de emociones. Estas se establecen de acuerdo con el contexto que se desea estudiar.

7.2.4.2.1- Modelo de bar-On

Este autor presenta según INNOVAR, un modelo donde se distinguen los siguientes factores:

Factores	Habilidades medidas
Inteligencia intrapersonal	Autoconciencia emocional, asertividad, autoestima, auto-actualización e independencia.
Inteligencia interpersonal	Empatía, relaciones interpersonales, responsabilidades sociales.
Adaptación	Solución de problemas, comprobación de la realidad y flexibilidades sociales.
Gestión de estrés	Tolerancia al estrés, control de impulsos sociales.
Humor general	Felicidad, optimismo

Una vez identificadas las habilidades de la inteligencia emocional (reconocer, usar, comprender y gestionar las emociones), es decir, desarrollarla, se puede iniciar el desarrollo de las competencias emocionales. Identificar las habilidades de la IE es el elemento principal para desarrollar dichas competencias.³⁶

En este trabajo de investigación es menester destacar del modelo de competencias de Daniel Goleman y Richard Boyatzis, a las capacidades de conocimiento y dominio personal que son las siguientes:

- Motivación de logro: esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia.
- Conocimiento de uno mismo: reconocer las propias emociones y sus defectos. Conocer las propias fortalezas y debilidades.
- Iniciativa: prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión.
- Optimismo: persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos.
- Autorregulación: capacidad para analizar las propias emociones en la dirección adecuada.
- Autoconfianza: seguridad en la valoración que hacemos nosotros mismos y sobre nuestras capacidades.

³⁶ Fernandez Ortea Rogelio (2010, Enero 5). Desarrollo de la Inteligencia Emocional. Disponible en <https://blogs.eitb.eus/inteligenciaemocional/2010/01/05/desarrollo-de-la-inteligencia-emocional/>

- Flexibilidad: capacidad de adaptación en situaciones de cambio.³⁷

7.2.4.2.2- Modelo de Daniel Goleman

Según la revista INNOVAR, el cuestionario se ha utilizado en diferentes firmas comerciales como Ciga, Sprint, American Express, Sandoz Pharmaceuticals, Winconsin Power and Light and Cross y Blue Shiell of Maryland. El instrumento está formado por dos aptitudes; la inteligencia intrapersonal (aptitud personal) con tres subescalas para autoconocimiento, autocontrol y motivación, y la inteligencia interpersonal (aptitud interpersonal (aptitud social) con dos subescalas para empatía y habilidades sociales.

Aptitud personal	Aptitud Medida	Aptitud Social	Aptitud Medida
Autoconocimiento	Conciencia emocional.	Empatía	Comprensión de los demás.
	Autoevaluación precisa.		Ayuda para desarrollarse.
	Confianza en uno mismo.		Orientación hacia el servicio.
			Aprovechar la diversidad.
			Conciencia política.
	Autocontrol.		Influencia.

³⁷Bolívar Cris (2002). El desarrollo de las competencias. Disponible en https://www.academia.edu/7398192/M%C3%81S_ALL%C3%81_DE_LA_FORMACI%C3%93N_EL_DESARROLLO_DE_COMPETENCIAS

Autorregulación	Confiabilidad. Escrupulosidad. Adaptabilidad. Innovación.	Habilidades Sociales	Comunicación. Manejo de conflictos. Liderazgo. Catalizador de cambio. Establecer vínculos. Habilidades de equipo.
Aptitud Personal		Aptitud Medida	
Motivación	Afán de triunfo. Compromiso. Iniciativa. Optimismo.		

38

7.2.4.2.3- El EQ- Map de Oriolo y Cooper.

De acuerdo a la revista INNOVAR (ver cita 31) se utiliza como instrumento para conocer al ser humano de forma integral. Tiene un respaldo estadístico confiable y ha sido probado con la fuerza laboral de mandos medios empleada en los Estados Unidos y Canadá. Fue diseñado en función de aptitudes y vulnerabilidades personales de rendimiento para identificar patrones individuales e interpersonales. En su construcción se utilizaron cinco

³⁸ Goleman Daniel (2002) La Inteligencia Emocional en la empresa (pp. 45-46)

Universidad de Flores Año 2019

Tesina de investigación: La inteligencia emocional y su vinculación con el liderazgo

aptitudes: entorno habitual, conciencia emocional, competencias, valores y actitudes. Cada una de ellas engloba varias subescalas, dando un total de 21.

Aptitudes	Subescalas
Entorno habitual	Sucesos de la vida. Presiones del trabajo. Presiones personales. Auto-actualización e independencia.
Conciencia Emocional	Conciencia emocional de uno mismo. Expresión emocional. Conciencia emocional de otros.
Competencias	Intención. Creatividad. Elasticidad. Conexiones interpersonales. Descontento constructivo.
Valores	Compasión. Perspectiva. Intuición radio de confianza. Poder personal. Integridad.
Actitudes	Salud general. Calidad de vida. Cociente de relaciones.

	Óptimo rendimiento.
--	---------------------

7.4- Liderazgo

7.4.1- La definición

En siglos pasados los estudios sobre liderazgo se fundamentaron en determinar las características físicas y espirituales que debían tener los líderes. La evolución del liderazgo tiene antecedentes en época de los griegos. En la *Ilíada* de Homero, se estudió a partir de la estrategia militar, la cual lo conducía a la excelencia del guerrero. Para Platón, en el diálogo de la República, el ideal de líder era la fortaleza, astucia, habilidad para mantener una apariencia. Sócrates consideraba que el líder se distinguía por ciertos talentos, los cuales se refinaban con una educación media teniendo como resultado la sabiduría. Nicolás Maquiavelo, en el libro *el Príncipe*, mencionó que su príncipe tenía las cualidades de liderazgo que eran: parecer ser bueno, clemente, leal, humano, sincero, religioso y perdonar para que cuando se necesite ser de otro modo se pudiera cambiar, teniendo como finalidad el poder, el orden y la estabilidad.³⁹

Y así fueron pasando los años y la evolución del concepto de liderazgo fue cambiando.

Por ejemplo, según Julián Perez Porto y Ana Gardey (2008), la palabra liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder. Para dichos autores, el liderazgo también es la función que ocupa una persona

³⁹Disponible en <https://nyn100x100líderes.blogspot.com/2015/10/antecedentes-del-liderazgo.html>. (2015, Octubre 13).

que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige, el líder, y aquellos que lo apoyen, los subordinados, y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente. En cuanto a la labor del líder, consiste en establecer una meta y conseguir que la mayor parte de las personas deseen y trabajen por alcanzarla. Es un elemento fundamental en los gestores del mundo empresarial, para sacar adelante una empresa u organización, pero también lo es en otros ámbitos, como los deportes (saber dirigir un equipo a la victoria), la educación (profesores que consiguen que sus alumnos se identifiquen con su forma de pensar) y hasta en la familia (padres o hermanos mayores que son tenidos como absoluto).⁴⁰

En esta tesis se considera como ilustrativa del concepto de liderazgo la definición que dio Simon Sinek en una charla TED del año 2017. Para llegar a la definición Simon relató algunos ejemplos de situaciones en las que se observa la presencia de liderazgo y asemejó al mismo con el hecho de ser padre. En la charla se expresó así: *“La analogía más cercana que puedo dar sobre ser un gran líder es la de ser padre. Si piensan en que es ser un gran padre de familia, queremos dar a nuestros hijos oportunidades, educación, disciplina cuando es necesario, todo para que puedan crecer y lograr más de lo que logramos nosotros mismos. Los grandes líderes quieren exactamente lo mismo. Quieren brindar a su gente oportunidades, educación, disciplina cuando sea necesario, construir la confianza en sí mismos, darles la oportunidad de intentar y fallar, todo lo que puedan lograr de lo que podríamos imaginar para nosotros mismos. Charlie Kim, director general de una empresa llamada Next Jump, en la ciudad de Nueva York, una empresa de tecnología, hace referencia*

⁴⁰Gardey Ana y Pérez Porto Julián (2008 actualizado 2012). Disponible en(<https://definición.de/liderazgo/>)

a que al atravesar momentos difíciles en la familia, ¿alguna vez consideraron despedir a uno de sus hijos?. Nunca haríamos eso. Entonces, ¿por qué el despido dentro de nuestra organización?. Charlie implementó una política de empleo de por vida. Si uno consigue un empleo en Next Jump, no puede ser despedido por problemas de rendimiento. De hecho, si tiene problemas le van a entrenar y darán apoyo al igual que lo haríamos con alguno de nuestros hijos que regresa a casa con una mala nota de la escuela. Es todo lo contrario. Por esta razón mucha gente tiene un odio visceral, un enojo tal a alguno de estos ejecutivos bancarios con esos salarios desproporcionados y las estructuras de bonificaciones. No son los números. Es que ellos han violado la propia definición de liderazgo. Han violado este contrato social profundamente arraigado. Sabemos que permitieron el sacrificio de su gente para proteger sus propios intereses o, peor aún, sacrificaron a su gente para proteger sus propios intereses. Esto es lo que los ofende no los números. ¿Alguien se ofenderá si le diéramos un bono de USD 150 millones a Gandhi? ¿Qué tal un bono de USD 250 millones a la madre Teresa? ¿Tenemos algún problema con eso? Ninguno en absoluto. Los grandes líderes nunca sacrificarían a las personas para salvar los números. Antes sacrificarían los números para salvar a las personas. Bob Chapman, que dirige una gran fábrica en el medio oeste de E.E.U.U, llamada Barry-Wehmiller, en el 2008, fue golpeado muy duramente por la recesión y perdió el 30% de sus pedidos, de un plumazo. En una gran empresa manufacturera eso es algo importante porque no podía mantener su mano de obra. Tenían que ahorrar 10 millones de USD por lo que, al igual que muchas empresas hoy en día, se reunió el consejo y analizó la opción de los despidos y Bob se negó. Verán, Bob no cree en el recuento de cabezas. Bob cree en el recuento de corazones y es mucho más difícil simplemente reducir el recuento de corazones. Y así, se les ocurrió un programa de licencias. Todos los empleados desde la secretaría al CEO estaban obligados a tomar cuatro semanas

de vacaciones no remuneradas. Podían tomarlas en cualquier momento que quisieran y no tenían que tomarlas en forma consecutiva. Pero fue la manera en que Bob anunció el programa lo que le importaba tanto. Él dijo, es mejor que todos debamos sufrir un poco a que cualquiera de nosotros tenga que sufrir mucho y la moral subió. Ahorraron 20 millones de USD, y lo más importante, como cabría esperar, cuando la gente se sienta segura y protegida por el liderazgo en la organización, la reacción es la de confiar y cooperar. Y, espontáneamente, nadie lo esperaba, la gente se empezó a intercambiar entre sí. Los que se podían permitir más intercambiaban con los que podían permitirse menos. Algunas personas se tomarían cinco semanas para que otro solo tuviera que tomar tres. El liderazgo es una elección. No es un rango. Conozco mucha gente en el más alto nivel en una organización que definitivamente no son líderes. Son las autoridades y hacemos lo que dicen porque tienen autoridad sobre nosotros pero nosotros no los seguiríamos. Y conozco muchas personas que se encuentran en la parte inferior de las organizaciones, que no tienen autoridad pero son líderes absolutos, y esto se debe a que han elegido cuidar de la persona a la izquierda de ellos y ellos han elegido cuidar de la persona a la derecha de ellos. Eso es un líder. Escuché una historia, de unos marines que se encontraban en el teatro y como es costumbre de la Marina, el oficial comió último y dejó que sus hombres comieran primero y cuando terminaron no había comida para él. Cuando regresaron al campo sus hombres le trajeron algunos de sus alimentos para que coma. Porque eso es lo que pasa. Nosotros los llamamos líderes porque van primero. Los llamamos líderes porque toman el riesgo antes que nadie. Los llamamos líderes porque van a elegir sacrificarse para que su gente pueda estar segura y protegida y por lo tanto para que su gente pueda ganar, y al hacerlo la respuesta natural es que nuestra gente se sacrificará por nosotros. Ellos nos darán su sangre, sudor y lágrimas para ver que triunfa la visión de su líder y cuando les preguntamos ¿por qué hiciste eso?

*¿por qué darías tu sangre, sudor y lágrimas por esa persona? Todos dicen lo mismo: porque ellos lo hubieran hecho por mí. ¿Y no es esa la organización en la que a todos nos gustaría trabajar?”*⁴¹

Así pues, Goleman (2013) expresa que “El liderazgo no es sinónimo de dominación, sino el arte de convencer a la gente de que colabore para alcanzar un objetivo en común” (p.20)⁴²

También se observa la coincidencia de Goleman con Peter Senge (citado en este trabajo en consideraciones generales) acerca del liderazgo en cuanto a concepto “colectivo”. Goleman (2013) manifiesta que “*En una economía impulsada por el llamado trabajo del conocimiento, el valor se crea con el esfuerzo de un equipo, lo que nos lleva a fijarnos en el coeficiente intelectual colectivo, concepto desarrollado por Robert Sternberg y Wendy Williams en Yale que representa la suma total de las mejores aptitudes de todos los miembros del equipo en su máxima capacidad. Sin embargo, lo que determina la productividad real del colectivo no es su potencial teórico (es decir, su coeficiente intelectual colectivo), sino la forma de coordinar sus esfuerzos. En otras palabras, la armonía interpersonal.*” (p.13)

7.4.2- Estilos de liderazgo

Según Goleman (2013) existen seis estilos de liderazgo:

⁴¹ Sinek Simon (2017, Octubre 16). La esencia del liderazgo en cinco minutos. Vídeo charla TED disponible en https://www.youtube.com/watch?v=5H24_djomao&t=1503s

⁴² Goleman Daniel (2013). Liderazgo-El poder de la inteligencia emocional. Ediciones B, S.A-Barcelona-España

7.4.2.1- El estilo autoritario

“[...] es el más eficaz, ya que mejora todos los aspectos del clima. [...] El líder autoritario tiene visión de futuro y motiva a los trabajadores, dejándoles claro cómo encaja su función en la visión general de la organización. Los subordinados de ese tipo de líderes comprenden que su actividad tiene importancia y por qué. Además, el liderazgo autoritario potencia al máximo el compromiso con los objetivos y la estrategia de la empresa. Al enmarcar las tareas individuales en una visión global, el líder autoritario marca unos niveles de calidad que giran en torno a esa visión. Cuando comunica sus reacciones ante el rendimiento (sean positivas o negativas), el único criterio es si ese rendimiento promueve la visión. Todo el mundo tiene claros los niveles que hay que alcanzar para conseguir el éxito y también las recompensas que comporta. Por último, conviene tener en cuenta el efecto del estilo en la flexibilidad. Un líder autoritario señala el objetivo, pero por lo general deja mucho margen de acción para que cada uno se organice a su manera. [...] De todos modos, y a pesar de sus ventajas, el estilo autoritario no funciona en todas las situaciones. Fracasa, por ejemplo, cuando un líder trabaja con un equipo de expertos o iguales con más experiencia que él; pueden considerarlo presuntuoso y desinformado. Otra limitación: si al tratar de ser autoritario resulta despótico corre el riesgo de socavar el espíritu igualitario de un equipo competente”. (Goleman, 2013, p. 59-60)

7.4.2.2- El estilo coach

“[...] Los líderes coach ayudan a sus subordinados a identificar sus puntos fuertes y débiles particulares y los vinculan a sus aspiraciones personales y profesionales. Animar a

los trabajadores a marcarse objetivos de desarrollo a largo plazo y a conceptualizar un plan para alcanzarlos. Llegan a acuerdos con ellos sobre su función y sus responsabilidades en la consecución de los planes de desarrollo y ofrecen gran cantidad de instrucciones y comentarios. A los líderes coach se les da muy bien delegar y asignan a sus subordinados tareas complicadas, aunque eso suponga que no las completen con rapidez. En otras palabras, son líderes dispuestos a soportar fracasos momentáneos si fomentan el aprendizaje a largo plazo. [...] Los líderes que no recurren a este estilo desperdician un gran instrumento: su influencia sobre el clima laboral y el rendimiento es claramente positivo. Hay que reconocer que existe una paradoja en el efecto positivo del coaching en el rendimiento empresarial, dado que esta práctica se centra principalmente en el desarrollo personal, no en tareas laborales inmediatas. [...] el diálogo continuado del coaching garantiza que los individuos sepan qué se espera de ellos y cómo encaja su trabajo en una visión o una estrategia generales. Eso afecta a la responsabilidad y a la claridad. En cuanto al compromiso, el coaching también ayuda, ya que el mensaje implícito de ese estilo es: “Creo en ti, invierto en ti y espero que des lo mejor de ti”. Muy a menudo los trabajadores se muestran dispuestos a afrontar el reto dando lo mejor de sí mismos. El estilo coach funciona bien en muchas situaciones laborales, pero podría decirse que se le saca el máximo partido cuando quien recibe los consejos se muestra receptivo. [...]. Por el contrario, este estilo tiene poco sentido cuando, por el motivo que sea, los subordinados se resisten a aprender o a cambiar su forma de actuar. Y fracasa si el líder no tiene la pericia necesaria para ayudar al trabajador. Lo cierto es que muchos directivos no conocen bien el coaching o sencillamente se les da mal, en especial cuando se trata de hacer de forma continuada comentarios sobre el rendimiento que motiven en lugar de provocar miedo o apatía”. (p. 62-64)

7.4.2.3- Estilo conciliador

“[...] Este estilo de liderazgo se centra en la gente: sus defensores valoran a los individuos y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos. El líder conciliador busca que los trabajadores estén contentos y exista armonía entre ellos. Su forma de gestionar consiste en crear fuertes vínculos emocionales y luego recoger los frutos de ese planteamiento, en concreto una enorme lealtad. Este estilo tiene también un efecto claramente positivo en la comunicación. Quienes se caen muy bien hablan mucho. Intercambian ideas; intercambian inspiración. Y este estilo fomenta la flexibilidad; los amigos se tienen confianza, lo que permite que de forma habitual se innove y se corran riesgos. La flexibilidad se incrementa también porque el líder es conciliador, como un padre o una madre que ajusta las reglas de la casa para un adolescente que está madurando, no impone restricciones innecesarias sobre la forma de proceder de sus subordinados. Les confiere la libertad de hacer su trabajo de la forma que consideren más eficaz. En cuanto a la sensación de reconocimiento y recompensa por el trabajo bien hecho, el líder conciliador hace muchos comentarios positivos, que tienen una fuerza especial en el entorno laboral, dado que no son lo más habitual: aparte de una revisión anual, la mayoría de la gente no suele recibir observaciones sobre su labor cotidiana, o solo las recibe cuando son negativas. Por eso las palabras de ánimo del líder conciliador son aún más motivadoras. Por último, los líderes conciliadores dominan la construcción de la identidad laboral. [...] A pesar de sus ventajas, el estilo conciliador no debe utilizarse en solitario. Por centrarse exclusivamente en el elogio podría permitir que un mal rendimiento quedara sin corregirse y los trabajadores podrían quedarse con la idea de que se tolera la mediocridad. Además, como los líderes conciliadores pocas veces dan consejos constructivos sobre cómo mejorar, los trabajadores tienen que

ingeniárselas por su cuenta. Cuando alguien necesita directrices claras para superar retos complejos, el estilo conciliador no le indica el rumbo. De

hecho si se confía en exceso en él este estilo puede acabar llevando a un grupo al fracaso. Quizá por eso muchos líderes conciliadores, [...], utilizan este estilo en conjunción con el autoritario. Los líderes autoritarios plantean una visión marcan pautas e informan a los individuos de su contribución a los objetivos del equipo. Si eso se alterna con el planteamiento atento y afectuoso del líder conciliador, la combinación puede dar muy buenos resultados". (p. 64-67)

7.4.2.4- Estilo democrático

[...] Es ideal cuando el líder no tiene muy claro que rumbo tomar y necesita opiniones y aportaciones de empleados competentes. También, aunque tenga las ideas claras, el estilo democrático puede funcionarle para generar nuevas propuestas de cara a la ejecución de esa visión. Por descontento, este estilo tiene mucho menos sentido cuando los trabajadores no están lo bastante preparados o informados para ofrecer buenos consejos. Y prácticamente no hay que decir que buscar el consenso es mala idea en tiempos de crisis. (p. 70)

7.4.2.5- Estilo ejemplarizante

El estilo ejemplarizante tiene un lugar en el repertorio del líder, pero debe utilizarse con moderación. No era eso lo que esperábamos descubrir. Al fin y al cabo, sus características son a priori admirables. El líder establece unos niveles de rendimiento altísimos y los ilustra personalmente. Demuestra una obsesión por hacer las cosas mejor y más rápido y pide lo mismo de todos los que lo rodean. Enseguida identifica a quienes rinden

poco y les exige más. Si no se ponen a la altura necesaria, lo sustituye por alguien que si sea capaz de ello. A simple vista parece que un planteamiento así debería mejorar los resultados, pero no es cierto. En realidad, el estilo ejemplarizante destruye el clima laboral. Muchos trabajadores se sienten abrumados por las exigencias de alto rendimiento del líder ejemplarizante y se desmoralizan. Puede que tenga claras las pautas de trabajo, pero no las comunica con claridad; espera que la gente sepa que ha de hacer e incluso piensa: “Si hay que decírtelo es que no vales para esto”. El trabajo ya no es cuestión de hacerlo lo mejor posible siguiendo una ruta bien definida, sino que consiste en adivinar las intenciones del líder. Al mismo tiempo, los subordinados tienen la impresión de que el jefe no confía en su forma de trabajar ni en sus iniciativas. La flexibilidad y la responsabilidad desaparecen; el trabajo tan centrado en las tareas concretas y tan rutinario resulta aburrido. En cuanto a las recompensas, el líder ejemplarizante o no aporta observaciones sobre la labor de los demás o se apresura a sustituirlos cuando cree que se han quedado atrás. Además, cuando no está presente los trabajadores se quedan a la deriva, porque se han acostumbrado a que “el experto” marque la pauta. Por último, el compromiso se reduce bajo el mando de un líder así, ya que la gente no ve como encaja su esfuerzo personal en el contexto general”. (p. 70-71)

7.4.2.6- Estilo coercitivo

“[...] es el menos eficaz en la mayoría de situaciones. Pensemos en su consecuencia para el clima laboral. La flexibilidad es lo que más se resiente. La toma de decisiones del líder, completamente vertical, mata las nuevas ideas de raíz. La gente se siente tan humillada que piensa: ¿Para qué voy a aportar nuevas ideas, si seguro que las rechaza?. Del mismo modo, el sentido de la responsabilidad se debilita mucho: al no poder actuar por iniciativa

propia, los trabajadores no se implican y se sienten poco responsables de su rendimiento. Algunos acaban tan resentidos que dicen: “me niego a ayudar a ese cabrón”. El liderazgo coercitivo también tiene un efecto perjudicial sobre el sistema de recompensas. Casi todos los trabajadores con un alto rendimiento están motivados por algo más que el dinero: persiguen la satisfacción del trabajo bien hecho. El estilo coercitivo merma ese orgullo. Por último, también hay que señalar que socava uno de los principales instrumentos del líder: motivar a sus subordinados al mostrarles como encaja su trabajo en la misión general, compartida por todos. Al desaparecer ese factor, con la disminución de claridad y compromiso que comporta, se reduce la vinculación de los trabajadores con su labor y quedan pensando: “¿para qué sirve todo esto?”. Dadas las repercusiones del estilo coercitivo, podría concluirse que no debe aplicarse jamás. Sin embargo, las investigaciones indican que en algunas ocasiones ha funcionado a las mil maravillas. [...] el estilo coercitivo debe utilizarse con muchísimo cuidado y en las escasas situaciones en que sea absolutamente imprescindible; por ejemplo, durante un cambio radical de rumbo o ante la perspectiva de una adquisición hostil. En esos casos puede servir para romper hábitos empresariales fallidos y para provocar una conmoción que haga que la gente cambie de forma de trabajar. Siempre es adecuado durante una auténtica emergencia, por ejemplo después de un terremoto o un incendio. Y puede funcionar con empleados problemáticos con los que haya fallado todo lo demás”. (p.74-75)

7.5- El liderazgo y la inteligencia emocional

Goleman (2013) afirma que “[...] cada uno de los estilos de liderazgo se basa en distintos componentes de la inteligencia emocional. El desaparecido David McClelland, eminente psicólogo de la Universidad de Harvard, descubrió que los líderes con un buen

nivel de un mínimo de seis competencias de la inteligencia emocional eran mucho más eficientes que los demás”. (p. 55)

Asimismo, Goleman cuenta en su libro “Liderazgo” que un líder conciliador se destaca en tres competencias de la inteligencia emocional: la empatía, el establecimiento de relaciones y la comunicación. La empatía le permite responder a los trabajadores de forma muy congruente con las emociones que percibe en ellos, con lo que puede mejorar la comprensión. Este líder también demuestra facilidad para entablar nuevas relaciones, para llegar a conocer a alguien como persona y cultivar un vínculo. También domina el arte de la comunicación interpersonal, en concreto sabe decir lo que conviene o hacer el gesto simbólico adecuado en el momento preciso. Además, plantea que si un líder ejemplarizante quiere tener la posibilidad de emplear el estilo conciliador con más frecuencia, debe mejorar su nivel de empatía y, quizá, la capacidad de establecer relaciones y comunicarse de forma eficaz. Y por ejemplo, un líder ejemplarizante que desee añadir el estilo democrático a su repertorio: debería trabajar las habilidades de colaboración y comunicación.

Eva María Rodríguez, diplomada en magisterio por la Universidad de Salamanca, define a los buenos líderes como aquellos que nunca pierden el control, que se enfrentan a sus retos dejando a un lado sus problemas y confían plenamente en sí mismos. Demuestran su inteligencia emocional en el liderazgo. Se reconocen como buenos líderes porque escuchan a los suyos y son comunicativos y porque se informan antes de tomar decisiones, valorando

seriamente sus posibles repercusiones. Es así que la inteligencia emocional juega un papel fundamental en el liderazgo.⁴³

8- Desarrollo/Análisis de variables, unidades organizacionales y actores

8.1- Inteligencia Emocional

Goleman (1995) La inteligencia emocional constituye un verdadero fenómeno editorial que no solamente revolucionó el concepto de inteligencia, sino que agregó una nueva expresión a nuestro vocabulario cotidiano y cambió el modo en que percibimos la excelencia personal. ¿Por qué algunas personas parecen dotadas de un don especial que les permite vivir bien aunque no sean las que más se destacan por su inteligencia? ¿Por qué no siempre el alumno más inteligente termina siendo el adulto que más éxito tiene en el trabajo? ¿Por qué algunos son más capaces que otros de enfrentar contratiempos, superar obstáculos y ver las dificultades bajo una óptica distinta?. Es la inteligencia emocional la que nos permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo, incrementar nuestra capacidad de empatía y nuestras habilidades sociales, y aumentar nuestras posibilidades de desarrollo social. (contraportada).⁴⁴

8.2- Líder

⁴³ Rodríguez María Eva (2018, diciembre 23). Artículo La inteligencia emocional en el liderazgo- verificado y aprobado por el psicólogo De Dios González Sergio, 2018, febrero 01. Disponible en <https://lamenteesmaravillosa.com/inteligencia-emocional-en-el-liderazgo/>

⁴⁴ Goleman Daniel (1995). “La inteligencia emocional-Por qué es más importante que el cociente intelectual”. Javier Vergara Editor- Grupo Zeta

Goleman (2004, Octubre) comenta: "...identificar a individuos que tienen "lo que hay que tener" para ser líderes es más un arte que una ciencia". "... Los líderes más efectivos tienen un alto grado de lo que se conoce como inteligencia emocional."

8.3- Lugar de trabajo

"En un sentido abstracto, un lugar de trabajo es aquello que le corresponde hacer al trabajador, independientemente de éste, en algunos casos, la labor como tal es a lo que se denomina espacio laboral."⁴⁵

"Las aspiraciones laborales de la mayor parte de la gente pasan por estar en una organización de su sector con valores afines, rodeados de buenos compañeros de trabajo, tener posibilidades de crecimiento y ascenso, realizar un trabajo gratificante y motivador, tener un buen sueldo y contar con las herramientas necesarias para ser productivo."⁴⁶

8.4- Crecimiento personal

"El crecimiento personal hace referencia a una serie de actividades que ayudan a mejorar la conciencia de uno mismo y descubrir la propia identidad, con el fin de impulsar el desarrollo de los propios potenciales y las habilidades personales y relacionales."⁴⁷

8.5- Crecimiento laboral

De acuerdo a la búsqueda de información sobre el concepto se considera al crecimiento laboral sinónimo de crecimiento profesional. "El crecimiento profesional se

⁴⁵ Disponible en <https://conceptodefinicion.de/puesto-de-trabajo/>

⁴⁶ Nuñez, Andrea (2017, Abril 11) Disponible en <https://www.ticbeat.com/empresa-b2b/4-mejores-tipos-de-entorno-laboral-como-escoger/>

⁴⁷ <https://psicologiaymente.com/coach/crecimiento-personal-transformar-vida>

refiere a la evolución positiva que tiene una persona, al hacer realidad sus aspiraciones profesionales y personales a través de la preparación y el desarrollo de competencias. La decisión de crecer profesionalmente pasa por una actitud mental ganadora, en la cual se toma control de la vida con la idea de mejorar habilidades y triunfar. Si bien el crecimiento profesional requiere de mucho sacrificio, se debe tomar en cuenta que al crecer se pueden tener muchos beneficios, como por ejemplo: satisfacción personal al crecer intelectualmente, culturalmente y emocionalmente, mayor oportunidad de crecer laboralmente haciendo carrera en la organización, más motivación para alcanzar los objetivos y aumentar la sensación de valor de la persona dentro de la empresa. Además, es importante identificar esos factores que pueden evitar el crecimiento personal como: la falta de sueños y aspiraciones, esto puede frenar el desarrollo y crecimiento de motivación; demasiado tiempo en la zona de confort, la comodidad puede provocar miopía en el plano personal no ver la necesidad de crecimiento; un falso sentido de urgencia, caer en este estado puede provocar desesperación y que se abandone los proyectos personales rápidamente”⁴⁸

9- Metodología de comprobación de la hipótesis. Instrumentos utilizados

Una de las estrategias metodológicas que se utilizará para dar mayor sustento al presente trabajo de investigación es la entrevista. Se realizará a la licenciada María Rosa Gaggero, profesora en la facultad de Ciencias Organizacionales y de la Empresa de la UFLO. El objetivo de la entrevista es profundizar la investigación realizada a través de preguntas cerradas, abiertas y mixtas. Se establecerán preguntas que ayuden a vincular variables presentes en la hipótesis planteada. Como por ejemplo, la relación existente o no entre la

⁴⁸ Disponible en <https://www.laprensagrafica.com/revistas/La-importancia-del-crecimiento-profesional-20170502-0033.html>

inteligencia emocional y el crecimiento tanto personal como laboral. A su vez, si el crecimiento personal influye en el crecimiento laboral. Además, saber que trascendencia e impacto tienen las emociones en el mundo laboral y en la posibilidad de llegar a ser líder en ese ámbito. Conocer a través de su experiencia como docente si observa desarrollada la inteligencia emocional en los estudiantes universitarios.

También, se utilizará como estrategia metodológica, una encuesta de mi propia autoría a través de un formulario virtual que consta de dieciocho preguntas, cerradas y abiertas. El campo de estudio serán estudiantes de algunas universidades de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el Conurbano que les falte entre 1 y 5 materias para terminar la carrera. Se elige esta herramienta con la finalidad de conocer cuan desarrollada tienen su inteligencia emocional los estudiantes universitarios en general, es decir, de diferentes carreras. Así, determinar si se logran un liderazgo en sus respectivos trabajos alcanzando su crecimiento personal y laboral. Se abordan distintos ejes que conforman los componentes de la inteligencia emocional en el trabajo.

10- Comprobación de la hipótesis

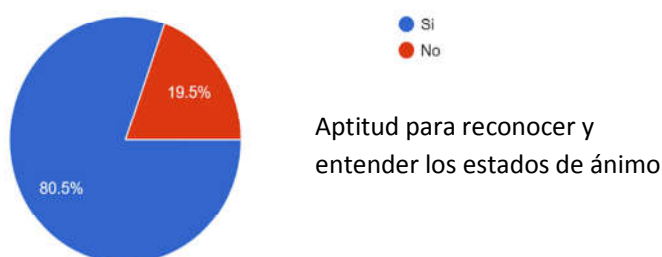
Es notable que gran cantidad de estudiantes universitarios encuestados no conozcan el concepto de inteligencia emocional y que la gran mayoría maneje los componentes individuales que comprende dicha inteligencia según Daniel Goleman. Cuando se habla de componentes individuales nos referimos a aquellos que se denominan autoconciencia, autorregulación y automotivación. Los resultados de las preguntas realizadas con respecto a dichos ejes demuestran ese manejo.

A continuación se expone el relevamiento obtenido a través de los instrumentos utilizados como metodología para determinar la presencia de los componentes tanto individuales como sociales de la inteligencia emocional en los estudiantes universitarios y su relación con el liderazgo, crecimiento personal y laboral.

Componentes individuales de la inteligencia emocional

6-¿Ante tus estados de ánimo ¿te preguntas cuáles emociones son la causa de los mismos?

118 respuestas

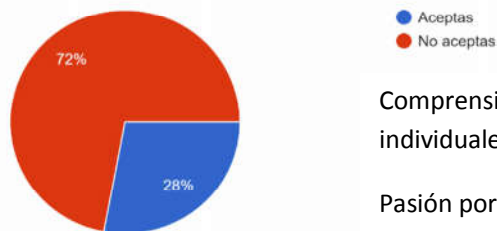


La aptitud para reconocer y entender los estados de ánimo propios es la posibilidad que tiene el ser humano de gobernarse a sí mismo. Como dice Goleman (1996) “tener la capacidad de reconocer un sentimiento en el mismo momento en que aparece constituye la piedra angular de la inteligencia emocional”. A su vez esta competencia permite al ser humano mejorar la toma de decisiones, que las mismas sean acertadas de acuerdo a cada situación. Se trata de reflexionar sobre las emociones que dirigen el comportamiento. Es primordial la presencia de esta aptitud en la inteligencia emocional dentro de la competencia que Daniel denomina “Autoconciencia”.

En consecuencia, el manejo de dicha habilidad nos lleva a comprender nuestros valores y objetivos individuales como así también a darles prioridad a los mismos.

7-Si te ofrecen un puesto de trabajo mejor pago pero que sabes que las tareas para vos son de insignificancia y te aburrís

118 respuestas



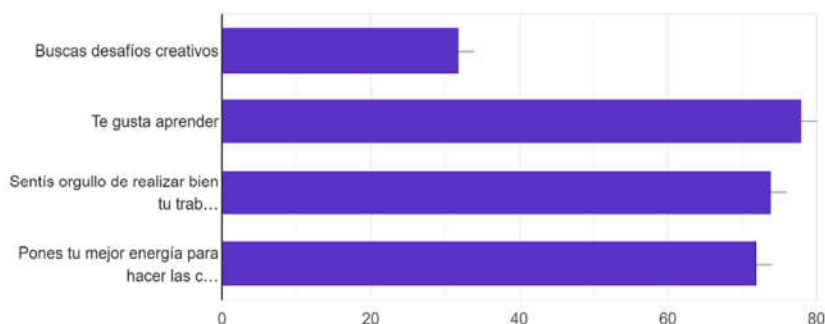
Comprensión de los valores y objetivos individuales

Pasión por trabajar por razones que van más allá del dinero o el estatus

También se puede apreciar cierto crecimiento personal en el sentido de poseer habilidades personales que están relacionadas con la autoconciencia y permiten mejorarla, controlar los impulsos y darse cuenta de hacia donde se quiere ir para lograr el bienestar personal. Aquí, toma relevancia la afirmación de la licenciada “Yo creo que una cosa lleva a la otra” ante la pregunta si cree que hay diferencia entre inteligencia emocional y crecimiento personal.

15-¿Cuáles de las siguientes aptitudes consideras que te caracterizan?

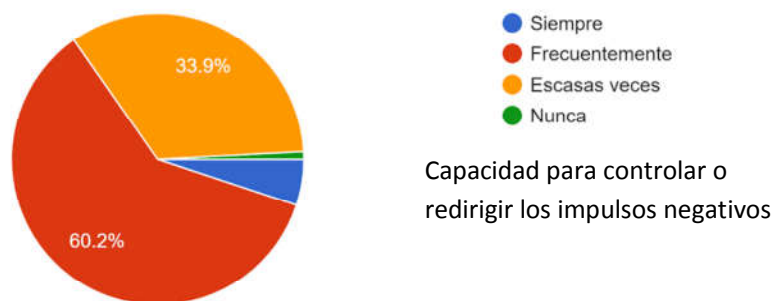
118 respuestas



En cuanto al crecimiento laboral los estudiantes manifestaron aptitudes que llevan a dicho crecimiento como querer aprender, sentir orgullo de realizar bien las tareas laborales, poner la energía para hacer las cosas mejor. Al respecto, la licenciada María Rosa Gaggero comenta que el crecimiento laboral se logra actualizándose permanentemente y que tiene que ver con el crecimiento personal.

13-¿Controlas tus impulsos negativos, como ser, temor,nervios, enojo, aflicción?

118 respuestas

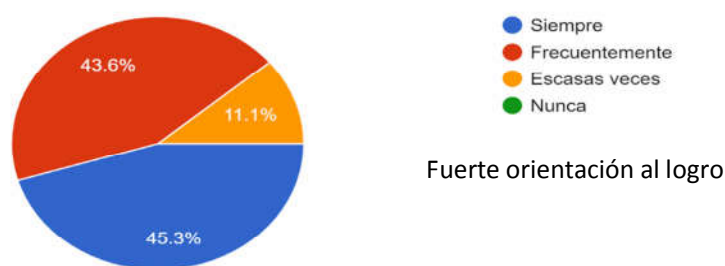


La respuesta a esta pregunta demuestra que más de la mitad de los estudiantes tiene la capacidad para controlar o redirigir los impulsos negativos. Aquí se evalúa la capacidad de controlar las emociones habiendo previamente tenido la capacidad de reconocerlas. En esta competencia entran en juego conceptos como disciplina, templanza, medida, etc. Vale destacar en este aspecto la capacidad que señala Aristóteles de enfadarse con la persona adecuada, en el grado exacto, en el momento oportuno, con el propósito justo y de modo correcto. Controlar los impulsos negativos nos lleva dirigir la situación a un plano más positivo. Se destaca que el reconocimiento de las emociones en los estudiantes encuestados

es mayor al control de las mismas. Si bien en ambos casos más de la mitad maneja las dos competencias surge que la autoconciencia supera a la autorregulación, siendo ésta última, de acuerdo a los resultados, más difícil de abordar.

14-Ante reiteradas frustraciones para el cumplimiento de una meta ¿perseveras en tu empeño para lograrla?

117 respuestas



La intención en la realización de esta pregunta es conocer la presencia de la automotivación en los estudiantes encuestados. Con el manejo de esta competencia se logra una fuerte orientación al logro la cual se relaciona con la auto-motivación. Se trata de una decisión, de persistir a pesar de las adversidades. Por tal motivo, el ser humano es responsable de su propia motivación. Es una forma de auto-liderarnos. Esta capacidad permite el desarrollo de nuestros potenciales. Se manifiesta en este eje una intensa emoción positiva que es el entusiasmo. Nos orienta, nos transporta a la necesidad de lograr las metas deseadas. Goleman (1996) deduce que el optimismo es una actitud emocionalmente inteligente y que la reacción emocional ante el fracaso es decisiva a la hora de controlar suficientemente la motivación para proseguir. Las respuestas obtenidas de esta pregunta denotan también el manejo de esta capacidad ya que el resultado se reparte en su mayoría

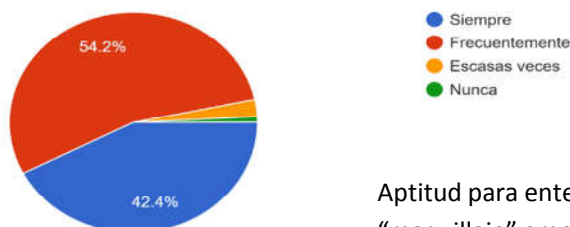
entre quienes “siempre” o “frecuentemente” perseveran en su empeño para el cumplimiento de una meta a pesar de reiteradas frustraciones.

Lo dicho anteriormente acerca de que la mayoría de los estudiantes encuestados no conozcan el concepto de inteligencia emocional y aun así manejen en parte sus competencias coincide con lo enunciado por María Rosa Gaggero cuando dice “Realmente dudo que todos utilicemos la inteligencia emocional suponiendo que la tengamos”. Es decir, algunas competencias de la inteligencia emocional se manifiestan sin que las personas sean conscientes. Pero a la vez cree que hay muchas personas que ni siquiera son conscientes de las emociones que están poniendo en juego en determinado momento.

Componentes sociales de la inteligencia emocional

16-¿Logras empatizar con las personas de tu entorno?

118 respuestas



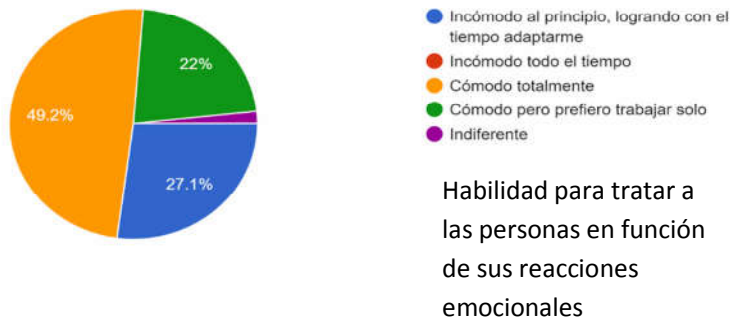
Aptitud para entender el “maquillaje” emocional de otras personas

Menos de la mitad del total de encuestados logra empatizar “siempre” con las personas de su entorno y también menos de la mitad de la muestra se sienten cómodos “totalmente” trabajando en equipo. Este resultado refleja la dificultad que presenta la mayoría de los estudiantes en dos de las competencias sociales primordiales de la inteligencia emocional para lograr el liderazgo. La licenciada comenta en la entrevista que “hoy es clave

el desarrollo de la inteligencia emocional como condición para lograr el crecimiento personal, el crecimiento laboral y el liderazgo” y agrega lo siguiente “porque la inteligencia emocional, yo creo, no sólo te da herramientas para reconocer tus propias emociones y como las pones en juego en las situaciones de la vida sino que también te da herramientas para comprender las emociones del otro y por qué el otro reacciona de tal o cual manera. A mí me parece totalmente importantísimo, bueno, tiene que ver con la empatía”. A través de la empatía se logra entender las emociones del otro y en consecuencia se alcanza un sentimiento de bienestar para trabajar en equipo. Así, se consigue un fuerte desempeño colectivo, de liderazgo, es decir, en equipo. Al respecto, María Rosa manifiesta que “El éxito de un líder no es el éxito propio sino el éxito de sus colaboradores”.

17-¿Cómo te sentís trabajando en equipo tanto en el ámbito laboral como educativo?

118 respuestas

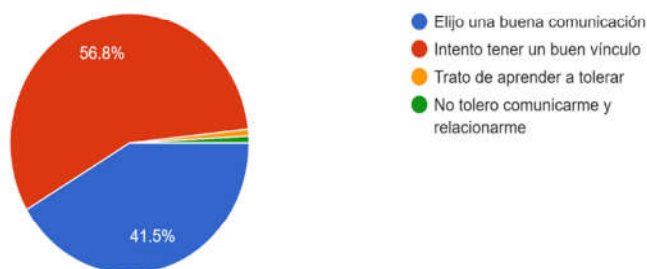


El otro componente social también primordial de la inteligencia emocional que nos permite llegar al liderazgo son las habilidades sociales. Dice Goleman (1996): “Las personas socialmente inteligentes pueden conectar fácilmente con los demás, son diestros de leer sus reacciones y sus sentimientos y pueden conducir, organizar y resolver los conflictos que aparecen en cualquier interacción humana. Ellos son los líderes naturales, las personas que

saben expresar los sentimientos colectivos latentes y articularlos para guiar al grupo hacia sus objetivos. Son el tipo de personas con quienes a los demás les gusta estar porque son emocionalmente nutricos, dejan a los demás de buen humor y despiertan el comentario de que *es un placer estar con alguien así*”.

18-¿Cómo consideras que es tu comunicación y relación con tus compañeros de trabajo o de estudio?

118 respuestas



Capacidad para encontrar puntos comunes y estrechar lazos

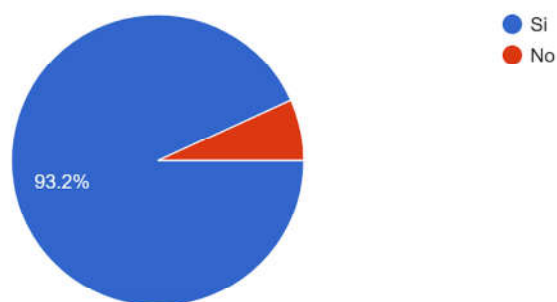
Sobre este eje encontramos que más de la mitad de los estudiantes universitarios **intentan** tener un buen vínculo y comunicación con sus compañeros de trabajo o estudio y **no eligen** una buena comunicación. “Intentar” implica un quizás, tal vez lo logre. En cambio, elegir implica una decisión firme de lograr algo. Es importante destacar que para llegar a dominar el arte de las relaciones se necesita desarrollar dos habilidades emocionales esenciales: el autocontrol y la empatía, las cuales según Goleman son consideradas aptitudes sociales que garantizan la eficacia en el trato con los demás y cuya falta conduce a la ineptitud social o al fracaso interpersonal reiterado. La licenciada piensa que las habilidades sociales de la inteligencia emocional deben estar más presentes que otras para llegar a ser

líderes. Mientras que para Goleman es fundamental la presencia de todos los componentes de la inteligencia emocional.

Cabe destacar que un alto porcentaje de estudiantes trabaja y no tiene personas a cargo, situación que reafirma de alguna manera los resultados obtenidos en cuanto al manejo del tipo interpersonal.

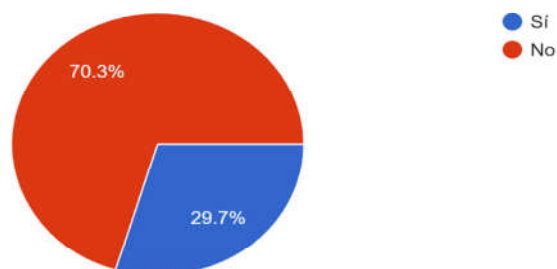
3-¿Trabajas?

118 respuestas

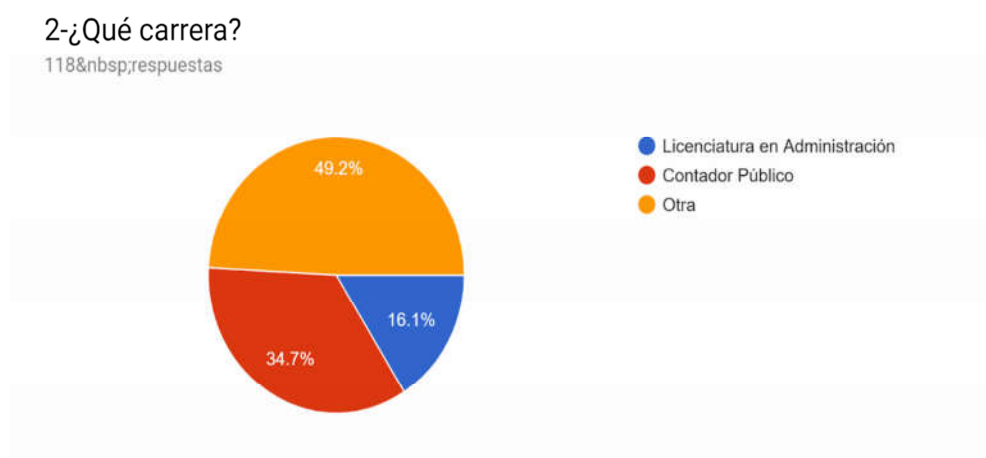


4-¿Tenes personas a cargo?

118 respuestas



Se evidencia la falta de capacidad de trabajar en equipo y de adoptar una actitud empática y social, que otorgue mayores posibilidades de crecimiento personal y laboral. Asimismo, surge de la encuesta que la ausencia de dicha capacidad se revela en estudiantes de distintas disciplinas y universidades. Por tanto, esta problemática se extiende a estudiantes universitarios en general.



En síntesis, se vislumbra a nivel cerebral un manejo poco eficiente del sistema límbico ya que la inteligencia emocional nace principalmente en los neurotransmisores de dicho sistema, el cual controla los sentimientos, los impulsos y los estímulos. Este sistema aprende mejor mediante la motivación, la práctica prolongada y la retroalimentación. El déficit en el manejo de muchas habilidades de la inteligencia emocional se demuestra en los resultados obtenidos. No alcanza tener un manejo adecuado de competencias individuales solamente, se requiere el manejo de ambas, es decir, individuales y sociales. Es preciso resaltar, que se deben manejar con un orden, primero las competencias individuales y luego las sociales. La incapacidad para empatizar, para trabajar en equipo, para comunicarse, relacionarse, limita la posibilidad de liderar.

De esta manera, se comprueba la hipótesis. Se confirma que si la inteligencia emocional no se encuentra presente en el lugar de trabajo, los estudiantes universitarios no logran ser líderes ni tampoco alcanzan un crecimiento personal y laboral. Dicha comprobación concuerda con lo expresado en la entrevista realizada a la licenciada María Rosa Gaggero en la cual cuenta que desde su experiencia de docente universitaria observa que los estudiantes no tienen desarrollada la inteligencia emocional. Lo sorprendente es que a diferencia del resultado de la encuesta realizada, dicha observación incluye tanto las competencias individuales como las sociales. De hecho, a través de la entrevista se conoció que la UFLO se ocupa mediante el dictado de cursos de entrenar a los profesores en la presente problemática a los fines de lograr que los alumnos aprendan las competencias de la inteligencia emocional a través del ámbito educativo.

11- Conclusiones y aportes

A partir de la interpretación de los resultados de la encuesta realizada se puede confirmar que la mayoría de los estudiantes universitarios de la muestra manejan las competencias individuales que Daniel Goleman plantea como componentes de la inteligencia emocional en el trabajo denominados: la autoconciencia, la autorregulación y la motivación.

Un poco más del 80 % de los estudiantes se pregunta cuales emociones son la causa de sus estados de ánimo, así también la mayoría sabe hacia dónde se dirige y por qué, importándole sus principios y objetivos. En contraste sobre este tema, la licenciada María Rosa Gaggero opina en base a su experiencia como docente que muchos seres humanos no son conscientes de sus emociones, que no es fácil conocer nuestras emociones y cree que si se entrena.

Dentro del área que tiene que ver con la valoración realista de sí mismos, un poco más del 70 % se considera autoexigible-inflexible y es sorprendente descubrir que el porcentaje de alta autoestima sea menor al de baja autoestima pero es parte de reconocer sus sentimientos, de poder expresarlos, de admitir el aspecto negativo de una baja autoestima, se trata de reconocer fortalezas y debilidades propias. Así también, se aprecia que un alto porcentaje, el 66 % de la muestra, es capaz de escuchar una crítica negativa, sin incomodarse y aceptándola, demostrando una sed de crítica constructiva. En el mismo aspecto sólo el 29 % presenta baja autoconciencia ya que se incomodan ante un juicio negativo. Cabe destacar que, un porcentaje similar a las respuestas sobre la aceptación de la crítica negativa respondieron que se consideran “bastante seguros” de ellos mismos y en porcentajes menores contestaron “muy seguro” y “poco seguro”, lo cual es positivo desde la inteligencia emocional. Dice Goleman (2004): “Las personas que poseen fuerte grado de autoconciencia no son ni extremadamente críticas ni confiadas en exceso”.

Con respecto al resultado sobre apertura al cambio, arroja que más de la mitad se adapta fácilmente ante cambios en la forma de realizar un trabajo mientras que casi un 18 % busca el cambio. Si bien la búsqueda del cambio implica no estancarse, tratar de mejorar, es cierto que “la capacidad de adaptarse fácilmente al cambio” denota comodidad con el mismo, aspecto importante de la inteligencia emocional.

En relación a la autorregulación, el 62 % de los universitarios “escasas veces” toman decisiones sin aplicar la mente racional. Dicha respuesta es satisfactoria ya que la impulsividad muchas veces perjudica, los arrebatos pueden generar comportamientos muy poco inteligentes. La licenciada comenta al respecto que si los seres humanos fuéramos más inteligentes emocionalmente habría muchísimos conflictos que se podrían evitar, en los lugares de trabajo, con nuestra pareja, con nuestros amigos, en todos los ámbitos de la vida.

Asimismo, el 60,2 % respondió que frecuentemente controla sus impulsos negativos como el temor, el ataque de nervios, el enojo y la aflicción. Por tanto, se puede considerar en relación a lo dicho anteriormente la presencia de integridad y la capacidad de decir no a los deseos impulsivos.

Para finalizar con las competencias individuales, se cuestionó acerca de con qué frecuencia, ante reiteradas frustraciones para cumplir una meta, perseveran con empeño para lograrla. Los resultados fueron parejos entre “siempre” y “frecuentemente”. En consecuencia, se puede afirmar la presencia de optimismo incluso ante la adversidad y una importante orientación al logro. Sin embargo, una pequeña cantidad de la muestra busca desafíos creativos, una característica importante que tienen los líderes. La mayoría de los estudiantes encuestados se limitan a aprender, a poner una fuerte energía para hacer las cosas mejor, a sentir orgullo de realizar bien su trabajo, cuestiones que hacen en parte a un líder pero no reflejan un objetivo que conlleva esfuerzo, lucha y tenacidad como si lo refleja la búsqueda de desafíos. Dicha búsqueda como se dijo anteriormente caracteriza fuertemente a un líder, es un anhelo intenso de victoria, una forma de automotivarse.

Del análisis de la encuesta en cuanto a las competencias sociales de la inteligencia emocional en el trabajo surge que más de la mitad de los estudiantes empatiza frecuentemente con su entorno pero sólo el 42 % empatiza siempre. Goleman (2004) define a la empatía como la aptitud para entender el “maquillaje” emocional de otras personas y la considera un ingrediente del liderazgo particularmente importante por al menos tres razones: el creciente uso de trabajo en equipo, el rápido ritmo de la globalización y la necesidad cada vez mayor de retener al talento. Respecto al trabajo en equipo menos de la mitad de la muestra se siente cómodo totalmente trabajando en equipo y la diferencia se reparte entre quienes se sienten incómodos al principio logrando con el tiempo adaptarse y quienes se sienten cómodos pero

prefieren trabajar solos. La licenciada María Rosa considera que las competencias sociales de la inteligencia emocional son las que más deben estar presentes para llegar a ser líder y hace la referencia de que Goleman en su primer libro habla de la inteligencia emocional solamente y que en un segundo libro acerca de la inteligencia emocional asociada al liderazgo en el cual se enfoca en las competencias sociales para llegar al liderazgo.

Otro componente social de la inteligencia emocional en el trabajo tiene que ver con las habilidades sociales. Goleman (2004) dice que así como los primeros tres componentes de la inteligencia emocional son destrezas de manejo de uno mismo, los dos restantes, empatía y habilidades sociales, están relacionados con la aptitud para manejar las relaciones con los demás. Y sobre esta área se consultó sobre la comunicación y relación con los compañeros de trabajo y estudio. Más de la mitad intenta tener un buen vínculo mientras que el resto elige una buena comunicación. La palabra “intentar” refiere a la voluntad de hacer algo pero sin la certeza de llegar a poder lograrlo, está más relacionada a un impulso con algún objetivo. En cambio, la palabra “elegir” marca un fuerte deseo de lograr algo, una meta, un objetivo, teniendo la certeza de poder hacerlo, aquí entran en juego la personalidad, la convicción, las reales ganas de hacer.

Tomando en cuenta lo anteriormente señalado se concluye que si bien los estudiantes en su mayoría manejan las competencias individuales, una gran cantidad de ellos carece de las competencias sociales. Dicha conclusión se condice con el resultado de la pregunta sobre que conocimiento tienen los estudiantes acerca del concepto “inteligencia emocional”. Sólo casi un 12 % de la muestra total de estudiantes investigados conoce el concepto, es decir, sobre las competencias individuales y sociales, un 33 % lo conoce en forma parcial, esto es, solo las competencias individuales y el resto conoce casi nada o no conoce. En efecto, se observa que el 93 % de la muestra trabaja y el 70 % no tiene personas a cargo. Así pues, la

licenciada cree que es clave el desarrollo de la inteligencia emocional para el liderazgo. Ella considera que hasta pensándolo sociológicamente, en base a los problemas por los que atraviesa la Argentina, que nos atraviesan a todos de alguna u otra manera, la inteligencia emocional en el líder cobra hasta más importancia.

El desarrollo de la inteligencia emocional es una ventaja en el presente mundo laboral en el cual según María Rosa Gaggero, las personas, sobre todo los millennials que ahora buscan tanto el rol del líder como guía, orientador, apoyo, acompañamiento y no la verticalidad de la que hablaban los baby boomers o la generación X, en la cual la jerarquía de las organizaciones estaba muy marcada. La licenciada opina que el rol del liderazgo cambió a partir de los millennials y en ese rol la inteligencia emocional tiene que estar mucho más presente porque de lo contrario el rol del liderazgo no se puede ejercer. Además, comparto su mirada en cuanto a que hubo un giro, en su época la empresa te elegía, hoy día el postulante también te elige como empresa.

Otra cuestión importante a tener en cuenta es la cultura organizacional, el lugar de trabajo, y que la licenciada especializada en recursos humanos destacó como influyente para llegar a ser líder. Por tal motivo, adquiere relevancia la acción de elegir donde uno quiere desempeñar su labor y en dicho accionar juegan tanto el crecimiento personal como laboral. Tomar conciencia sobre que deseamos tanto para un ámbito como para otro nos impulsa al desarrollo de nuestros potenciales y habilidades tanto personales como relacionales. En la entrevista la licenciada definió al crecimiento personal así: “es ir adquiriendo nuevas herramientas que te permitan ser mejor persona. Es lograr el bienestar con uno mismo y respecto a los otros”. En consecuencia, creo y coincido con María Rosa que se trata de poner en juego la inteligencia emocional para lograrlo.

12- Epílogo

Los años dedicados al estudio académico, en el rol de estudiante, y los años dedicados como trabajadora en una organización, me llevaron a realizar esta investigación. La observación de las distintas conductas de mis compañeros en dichos ámbitos, en diferentes situaciones, me motivaron a centrarme en indagar sobre el mundo de lo emocional, su manejo, es decir, la inteligencia emocional y su influencia en el liderazgo, en el crecimiento personal y laboral.

En el contexto de las organizaciones parece haberse comenzado, ya hace un tiempo no muy lejano, a darle importancia a los temas mencionados debido a la contradicción existente entre las habilidades exigidas por el mercado laboral y las habilidades que poseen los estudiantes universitarios. Hay una brecha considerable que tanto organizaciones como instituciones académicas deberían buscar la manera de achicar o erradicar. Por eso, creo que trabajar en el desarrollo de las competencias de la inteligencia emocional es tan valioso como investigar sobre el mismo.

Considero de trascendencia trabajar la unión de criterios entre las organizaciones y las universidades en esta problemática. A mi parecer, es fundamental que por parte de las universidades se incluya en la currícula el desarrollo de las competencias de la inteligencia emocional y así por consecuencia adquirir las competencias del liderazgo. Una cuestión fundamental a mi criterio, en pos de una sociedad mejor.

13- Anexos

Entrevista realizada a la licenciada en relaciones del trabajo, María Rosa Gaggero, docente en la Facultad de Ciencias Organizacionales y de la Empresa de la UFLO.

Gabriela: La entrevista es sobre inteligencia emocional y su vinculación con el liderazgo.

María Rosa: ¿Goleman?

Gabriela: Si me basé mucho en él. En cuanto a liderazgo, Peter Senge, Simon Sinek.

María Rosa: Senge es más místico, no está tan enfocado a las emociones tal vez, a la inteligencia emocional.

Gabriela: Yo la contacté porque acá en la UFLO dicta la materia “administración de los RR-HH” y la hipótesis que planteo en la tesis es: “Los estudiantes universitarios logran ser líder si la inteligencia emocional está presente en el lugar de trabajo,....”

María Rosa: Explícame qué quieres transmitir cuando decís que la inteligencia emocional está presente.

Gabriela: que la inteligencia emocional está desarrollada en los estudiantes en el lugar de trabajo.

María Rosa: No es lo mismo que la inteligencia emocional esté presente a que esté desarrollada.

Gabriela: Ahí está el tema. ¿Consideras que todo ser humano posee inteligencia emocional? ¿Por qué?

María Rosa: No, porque hay muchas personas que no son conscientes, yo creo particularmente y además de creer con el conocimiento que, la inteligencia emocional como el nombre lo indica tiene que ver con las emociones y creo que muchos seres humanos no son conscientes de sus emociones.

Gabriela: Cuando realicé el taller de la tesis, el profesor me preguntó cuál era la problemática de mi tema. Respondí que si bien todos estamos atravesados por la inteligencia emocional, no todos los estudiantes universitarios, de acuerdo a mi experiencia durante las cursadas, somos conscientes de tenerla. Por qué cuando un estudiante está en una clase y tiene que pasar al frente se bloquea, mira hacia abajo, tartamudea, etc.

María Rosa: recién hablábamos de eso con mis compañeros de curso y la docente a cargo (la profesora antes de la entrevista se encontraba en una jornada de capacitación docente). Realmente dudo de que todos utilicemos la inteligencia emocional suponiendo que la tengamos, lo que digo es basándome en la primera teoría de Goleman, que me parece la más maravillosa de las otras que escribió y que creo que realmente fue el pionero en esto de la inteligencia emocional. Si nos basamos en que la inteligencia emocional pasa por conocer nuestras emociones y utilizarlas a favor nuestro, creo que hay muchas personas que ni siquiera son conscientes de las emociones que están poniendo en juego en determinado momento. Por supuesto que si los seres humanos fuéramos más inteligentes emocionalmente habría muchísimos conflictos que se podrían evitar, en los lugares de trabajo, con nuestra

pareja, con nuestros amigos, en todos los ámbitos de la vida. Creo que no es fácil conocer nuestras emociones, si creo que se entrena, estoy completamente segura de esto.

Gabriela: Sí, por algo Goleman habla de habilidad y competencia, entendiendo por habilidad la capacidad de poder aprender. Porque a veces utilizamos las palabras capacidad, habilidad y competencia como sinónimos.

María Rosa: ¿Qué estudiaste?

Gabriela: Contador

María Rosa: y que cosa que un contador se ponga a realizar una tesis sobre esto. Me maravilla.

Gabriela: Porque quise ir más allá de los conocimientos cognitivos que uno pueda tener de la profesión para la cual estudia.

María Rosa: ¿Cuáles son las diferencias me dijiste que encontraste entre aquellos conceptos?

Gabriela: Los busqué porque creo que la mayoría utilizamos esos tres conceptos como sinónimos (capacidad-habilidad y competencia). La capacidad es innata, es decir que primero debemos tener capacidad para poder lograr aprender, el aprender sería habilidad.

María Rosa: Eso, nosotros en RR-HH o en la educación lo llamamos aptitud. Es la capacidad innata que tiene una persona para hacer algo. Yo tengo aptitud para la matemática pero nunca en mi vida me puse a hacer cálculos ni a hacer algo que me desarrolle la habilidad.

Gabriela: Goleman habla de habilidad y a su vez de competencia, hacer algo con maestría.

María Rosa: Bueno nosotros a competencia le llamamos a otra cosa. El curso de recién era sobre desarrollo de competencias, competencia es el conjunto de conocimientos, habilidades

y aptitudes, es decir que las competencias involucran lo que uno sabe, los saberes (conocimiento cognitivo), el saber hacer, las habilidades, la puesta en práctica de estos conocimientos, es decir que no sirve de nada tener los conocimientos si no los puedo poner en práctica. En el trabajo que me van a exigir, no me van a exigir que vaya a dar una clase que aprendí en la universidad, me van a exigir que ponga en práctica lo que aprendí. Entonces, el segundo elemento de las competencias son las habilidades, el saber hacer y el tercero son las aptitudes, el saber estar conmigo y el saber estar con otros. Eso es una competencia para nosotros, cuando digo nosotros hablo de los educadores y de la gente de RR-HH. Conocimiento es sé, habilidad es sé hacer y aptitud es tengo ganas de hacer.

Gabriela: No te voy a preguntar en orden, voy a intercalar las preguntas de acuerdo a cómo se desarrolla la conversación ¿Consideras que todas las competencias y habilidades de la inteligencia emocional deben estar presentes para llegar a ser líder?

María Rosa: creo que unas más que otras, las sociales. Goleman hace la diferencia en su primer libro habla de la inteligencia emocional solamente, en un segundo libro la inteligencia emocional asociada al liderazgo. Él lo que hace allí es enfocar justamente las competencias sociales para llegar al liderazgo. De cualquier manera yo creo que, no sé si estrictamente lo que dice Goleman pero de acuerdo a lo que veníamos hablando, creo que el saber hacer también tiene que ver con el liderazgo, los saberes también tienen que ver con el liderazgo. Porque cuando vos conducís un grupo de personas si no sabes no te van a respetar, es lo mismo que nuestro rol docente, el docente viene a dar clase, no sabe de lo que habla, los alumnos no lo van a respetar y si no sabe hacer, es decir, si no le puede mostrar a su grupo, en términos laborales digo, si no puede orientar al grupo y guiarlo en términos de como tienen que hacer las cosas para llegar al resultado que esperan tampoco lo van a respetar. Sobre todo

los millennials, que ahora buscan tanto el rol del líder como guía, orientador, apoyo, acompañamiento y no la verticalidad de la que hablábamos los baby boomers o la generación X, que la jerarquía en las organizaciones estaba muy marcada y el jefe era el jefe y los demás eran los que tenían que trabajar. El millennial ahora busca hablarte como de igual a igual, el rol del liderazgo cambió a partir de los millennials, es lo que yo digo desde algún lugar que ellos vinieron a enseñarnos, que en realidad ellos buscan orientación, apoyo, guía, acompañamiento y ese es el nuevo rol del líder y en ese rol la inteligencia emocional tiene que estar mucho más presente, porque si no utilizas la inteligencia emocional este rol de liderazgo no lo puedes hacer.

Gabriela: ¿y el lugar de trabajo es importante para llegar a ser líder?

María Rosa: Con lugar de trabajo ¿te referís a la empresa, la organización?

Gabriela: Claro

María Rosa: Si por supuesto. Como hay distintos tipos de organizaciones, hablo más que la organización, de la cultura organizacional, es decir, hay culturas burocráticas, autoritarias, que todavía las hay y muchas, donde el jefe da la orden y se espera que esa orden se cumpla, supervisa que se cumpla. Está la empresa en la que los millennials quieren trabajar, una empresa que es bastante más achatada, esa donde te dan mucha más participación, los lazos sociales que si se rompen impactan en la productividad y finalmente en los resultados. Creo que en buena medida la cultura organizacional determina el estilo de liderazgo. Vos puedes ser un líder muy participativo y orientado a las personas y a los lazos y a las relaciones sociales, si vas a parar a una estructura burocrática, no creo que dueres mucho, pero suponiendo que necesites trabajar, tu tarea de líder se va a ver muy perjudicada por este modelo organizacional. De cualquier manera, yo también creo, hay un viejo dicho “el pueblo tiene el

gobierno que se merece”, yo creo que cada organización tiene los líderes que se merece. Después hay problemas en las organizaciones, porque insisto que los millennials vinieron a enseñarnos muchas cosas. Vinieron a decirnos que “yo ya no quiero este líder quiero un líder de esta manera”. Los millenians son la nueva fuerza de trabajo, en el 2025, va a ser el 50 por ciento de la fuerza de trabajo. Por supuesto que ya se están incorporando los centennials pero de eso hablamos dentro de un par de años. Hoy en día las estrellas son los millennials. Porque también hubo un giro, en mi época la empresa te elegía, es decir, decía “yo quiero que esta persona sea mi empleado”. Hoy en día ya no se ve de esa manera, el postulante también te elige como empresa y decide si ir o no a trabajar en algún lugar. Los millennials ponen mucho énfasis en sus jefes, sus líderes. Recién hablábamos en el curso de la brecha que existe en el mercado entre las competencias en las que nosotros formamos a los alumnos y lo que piden las organizaciones.

Gabriela: que interesante.

María Rosa: Interesantísimo. Hay una brecha. Entonces tenemos que ponernos a pensar, y uno es el liderazgo, como desarrollar competencias de liderazgo en las universidades.

Gabriela: ¿en las universidades se habla sobre estos temas?

María Rosa: y en este curso esos temas fueron propuestos por las psicopedagogas de la universidad. Yo soy especialista en RR-HH y de verdad hay una brecha, entre las organizaciones que piden a sus postulantes y lo que se enseña en la universidad y el liderazgo es una de esas competencias que es necesario desarrollar.

Gabriela: Desde su experiencia como docente universitaria ¿observa que la inteligencia emocional se encuentra desarrollada en los estudiantes? ¿Cómo la manifiestan o qué habilidades les falta para desarrollarla?

María Rosa: Primero el reconocimiento de sus propias emociones. Yo doy inteligencia emocional y creo que, primero se asombran, y yo les pregunto ¿ustedes son conscientes de las emociones? ¿qué emociones ponen en juego ante tal y tal otra emoción? La mayoría dice que no. Después hay otra actividad donde les nombro emociones básicas que son 8 y les pido que piensen en una situación laboral en la que se pongan en juego esas emociones. En una misma persona o en personas diferentes pero ante una misma situación y así creo que toman conciencia de hasta donde las emociones, por lo menos esas 8 emociones que vemos, juegan en el lugar de trabajo y son situaciones cotidianas que ellos mismos plantean, un despido, un ascenso. Como se pone en juego la ira, la esperanza, la felicidad, la tristeza, la expectativa, la desilusión. Como el individuo se deja manejar por esa emoción. Y les hablo de la importancia de “la emoción tiñe a la razón”, es decir, cuando digo esto es que te impide pensar claramente. Cuando nosotros nos dejamos ganar por las emociones perdemos una discusión o podemos hasta perder nuestro trabajo. No está bien visto que un jefe vaya por los pasillos de una empresa golpeando las paredes.

Gabriela: Por eso también como decías antes para quien quiera llegar a ser líder influye mucho la cultura organizacional porque hay que ver si en esa cultura organizacional no está presente la inteligencia emocional, el liderazgo no llega a su concreción.

María Rosa: Depende de la cultura organizacional. Insisto en que si la cultura organizacional es autoritaria lo que se espera de un líder es que grite, que dé órdenes, que esté al lado del empleado para que haga las cosas. Y todavía existe ese tipo de líder en las organizaciones. Y

lo que se busca es eso, lo que se fomenta es eso. En cambio, hacia dónde vamos creo, lo que buscan los millennials, es la empresa participativa. Obviamente que para ser un jefe participativo hay que tener el control de las emociones, a veces los chicos jóvenes, los millennials, te desbordan, te sacan de las casillas y te ponen a prueba permanentemente, entonces si uno no tiene la inteligencia emocional internalizada, cómo manejas esa situación, es difícil no es sencillo.

Gabriela: Ahora llevándolo hacia el lado del crecimiento personal, crees que hay diferencia entre la inteligencia emocional y el crecimiento personal?

María Rosa: Yo creo que una cosa lleva a la otra. Yo creo que vos como persona como ser humano y como líder no podés crecer, más allá de un lugar, si no pones en juego la inteligencia emocional.

Gabriela: ¿Cómo definirías crecimiento personal?

María Rosa: Yo creo que el crecimiento personal es ir adquiriendo nuevas herramientas que te permitan ser mejor persona. Es lograr el bienestar con uno mismo y respecto a los otros. Primero estar bien con uno y después con los otros. Esto de las habilidades sociales de las que habla Goleman, tiene mucho que ver con reconocerse a uno mismo y aceptarse con sus virtudes, sus oportunidades. Con esta posibilidad de mejora ¿qué puedo hacer?

Gabriela: Pasa que hay individuos que ante un fracaso se paralizan sin realizar nada en vez de tomarlo como un aprendizaje y posibilidad de crecimiento.

María Rosa: Absolutamente. Yo creo que tiene mucho que ver con la formación de los individuos desde chicos. Si a vos en la escuela te castigaron los errores todo el tiempo, no hacían más que castigarte los errores, cada vez que cometas un error te paraliza, incluso lo

sentís como un castigo. Yo tengo alumnos que me dicen “profe no me rete”, no te estoy retando.

Gabriela: Pero lo interpretan así de acuerdo a sus experiencias.

María Rosa: Exactamente.

Gabriela: Por eso pienso la importancia que tiene que los docentes se involucren en estos temas porque pueden crear en ellos excelencia académica. Que logren superar los obstáculos que es lo que me planteo, cómo podemos llegar a las últimas instancias de la carrera y que las emociones logren manejarnos. ¿Por qué al nivel de paralizarnos, de tartamudear, de ponernos colorados, etc, cuando ya uno es casi profesional?

María Rosa: A algunas personas les cuesta más que a otras, cuando yo empecé no podía decir dos palabras, se logra a través del entrenamiento y los años.

Gabriela: ¿Cuántos años hace que estás en la docencia?

María Rosa: 30 años, como licenciada en relaciones del trabajo -RR-HH, soy profesora universitaria y tengo un posgrado en psicología del trabajo, más que psicología ciencias sociales del trabajo. Pero lo vas aprendiendo, adquiriendo, con la práctica: “hacer se aprende haciendo”

Gabriela: y el crecimiento laboral, cómo lo logras?

María Rosa: actualizándote permanentemente que por supuesto tiene que ver con el crecimiento personal. El mercado también te deja de lado si no te actualizas permanentemente. Yo siempre le digo a mis alumnos, cuando terminan ellos dicen “termino la carrera” y en realidad empieza la carrera, no lo veas como que termina la carrera velo

como que empieza la carrera profesional. Entonces si yo quiero ser un buen profesional tengo que mantenerme permanentemente actualizado, de las últimas tendencias, de los últimos conceptos, de los últimos temas de la profesión que elegí sino el mercado rápidamente te deja de lado.

Gabriela: ahora tomando al crecimiento laboral en cuanto a cómo lo ve uno, que es para uno el crecimiento laboral, porque pueda que para mí el crecimiento laboral no sea tener determinado cargo y que pase por otra cuestión.

María Rosa: Si absolutamente está vinculado con el crecimiento laboral. Creo que todo esto que estamos conversando es el mantenerte permanente actualizado es una condición sine qua non para tu crecimiento personal y profesional aun cuando no aspire a un cargo. No tiene que ver el cargo con la actualización permanente. Un ingeniero no utiliza los mismos métodos que hace varios años, tuvo que ir actualizándose permanentemente.

Gabriela: crees que ser líder en el lugar de trabajo ¿garantiza el éxito del crecimiento laboral y personal?

María Rosa: No. Absolutamente. Algunas personas son líderes en las organizaciones porque les sirven a alguien y no porque realmente sean buenos jefes, jefes hay muchos, líderes pocos. El jefe es jefe porque te lo puso alguien ahí y se supone que te da las instrucciones o que guía o conduce a los demás a que se cumplan los objetivos de la organización. Responde a los intereses de alguien. Hay jefes que no son líderes, no saben serlo.

Sabemos que hay gente que nace líder y gente que aprende a serlo. Hay una capacidad innata en algunas personas, el líder surge naturalmente, y otros que aprenden a serlo que pueden

desarrollar la habilidad del liderazgo. Si no te actualizas, no te preocupas, no te ocupas, no creces ni profesional ni personalmente.

Gabriela: Ahora, por encima de estos conceptos, crecimiento personal, crecimiento laboral, liderazgo fundamentalmente está como condición el desarrollo de la inteligencia emocional.

María Rosa: Hoy sí, es clave. Hasta si lo piensas sociológicamente, si lo piensas en términos de los problemas por los que está atravesando la Argentina, que nos atraviesan a todos en mayor o menor medida, la función de la inteligencia emocional del líder cobra hasta más importancia, porque los problemas tienen todos los colaboradores, la inteligencia emocional también te da hasta la posibilidad de comprender desde dónde el otro está atravesado por alguna situación que le está impidiendo que su desempeño sea el que la organización espera que sea porque la inteligencia emocional yo creo que no sólo te da herramientas para reconocer tus propias emociones y como las pones en juego en las situaciones de la vida sino que también te da herramientas para comprender las emociones del otro y por qué el otro reacciona de tal o cual manera. A mí me parece importantísimo, bueno, tiene que ver con la empatía.

Gabriela: Goleman habla mucho acerca de la compasión.

María Rosa: Claro que sí. Los que nos dedicamos a los RR-HH nos dedicamos con la intención que los demás hagan lo mejor de sí y eso también nos hace crecer a nosotros como líderes, porque si nosotros conseguimos que cada persona dé lo mejor de sí en su trabajo nosotros vamos a triunfar como líderes. El éxito de un líder no es el éxito propio sino el éxito de sus colaboradores.

Encuesta realizada a estudiantes universitarios

1-¿Cuántas materias te faltan para terminar la carrera?

1 2 3 4 5

2-¿Qué carrera?

- Licenciatura en administración
- Contador Público
- Otra

3-¿Trabajás?

- Si
- No

4-¿Tenés personas a cargo?

- Si
- No

5-¿Qué conoces acerca del concepto Inteligencia Emocional?

Abierta

6-Ante tus estados de ánimo ¿Te preguntas cuáles emociones son la causa de los mismos?

- Si
- No

7-Si te ofrecen un puesto de trabajo mejor pago pero que sabes que las tareas para vos son de insignificancia y te aburrís.

- Aceptas
- No aceptas

8-¿Qué visión tenes acerca de vos mismo?

- Autoexigente-inflexible
- Conformista
- Alta autoestima
- Baja autoestima

9-¿Cuál es tu actitud ante una crítica negativa?

- Te encerrarás sin aceptarla
- Te incomoda
- Tendes a escuchar

10-¿En qué grado te consideras seguro de vos mismo?

- Muy seguro
- Bastante seguro
- Poco seguro
- Nada seguro

11-¿Cuál es tu actitud ante cambios en la forma de realizar un trabajo?

- Buscas el cambio
- Te adaptas fácilmente
- Te resistís pero terminas aceptando
- Te resistís rotundamente

12-¿Tomás decisiones repentinamente, sin aplicar la mente racional?

- Siempre
- Frecuentemente
- Escasas veces
- Nunca

13-¿Controlás tus impulsos negativos como ser, temor, nervios, enojo, aflicción?

- Siempre
- Frecuentemente
- Escasas veces
- Nunca

14-Ante reiteradas frustraciones para el cumplimiento de una meta, perseveras en tu empeño para lograrla?

- Siempre
- Frecuentemente
- Escasas veces
- Nunca

15-¿Cuáles de las siguientes aptitudes consideras que te caracterizan?

- Buscas desafíos creativos

- Te gusta aprender
- Sentís orgullo de realizar bien tu trabajo
- Pones tu mejor energía para hacer las cosas mejor

16-¿Logras empatizar con las personas de tu entorno?

- Siempre
- Frecuentemente
- Escasas veces
- Nunca

17-¿Cómo te sentís trabajando en equipo tanto en el ámbito laboral como educativo?

- Incómodo al principio, logrando con el tiempo adaptarme
- Incómodo todo el tiempo
- Cómodo totalmente
- Cómodo pero prefiero trabajar solo
- Indiferente

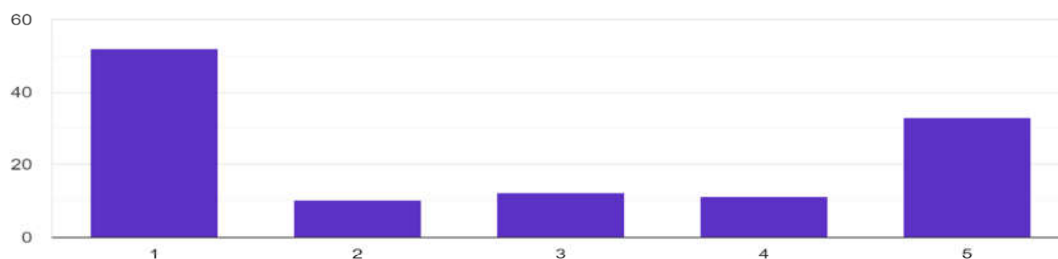
18-¿Cómo consideras que es tu comunicación y relación con tus compañeros de trabajo o de estudio?

- Elijo una buena comunicación
- Intento tener un buen vínculo
- Trato de aprender a tolerar
- No tolero comunicarme y relacionarme

Resultados

1-¿Cuántas materias te faltan para terminar la carrera?

118 respuestas



1 materia: 52 (44.1 %)

2 materias: 10 (8.5 %)

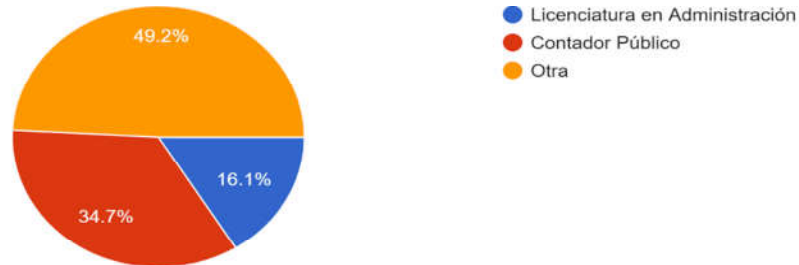
3 materias: 12 (10.2 %)

4 materias: 11 (9.3 %)

5 materias: 33 (28 %)

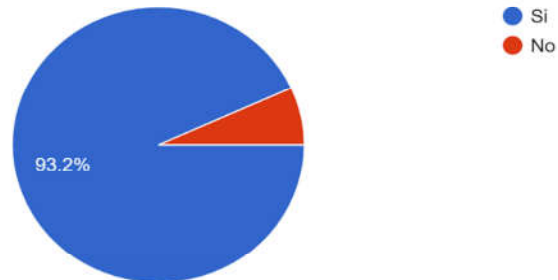
2-¿Qué carrera?

118 respuestas



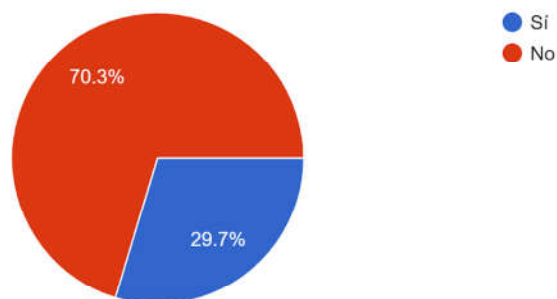
3-¿Trabajas?

118 respuestas



4-¿Tenes personas a cargo?

118 respuestas



5- ¿Qué conoces acerca del concepto inteligencia emocional?

100 respuestas

Casi nada: (23.73 %)

Respuesta	Decodificación
1 Casi nada	Casi nada
2 He leído al respecto	Casi nada
3 Conozco lo básico	Casi nada
4 Muy poco	Casi nada
5 Los distintos estados emocionales del cerebro	Casi nada
6 Más o menos	Casi nada
7 Que supone una inteligencia distinta a la que comunmente se conoce como inteligencia (lógica, matemática, etc.)	Casi nada
8 Muy poco	Casi nada
9 La forma de afrontar de las distintas cosas que nos pasan cotidianamente	Casi nada
10 Como manejar los sentimientos en un ámbito laboral o profesional	Casi nada
11 No mucho	Casi nada
12 Que lo que te suceda emocionalmente no te afecte en lo profesional	Casi nada
13 Conocimiento de las emociones	Casi nada
14 Relación autoconocimiento con las emociones	Casi nada
15 Como enfrentamos las emociones	Casi nada
16 Capacidad para resolver los problemas	Casi nada
17 Es un tipo de inteligencia entre otras	Casi nada
18 Identificar las emociones	Casi nada
19 Poco	Casi nada
20 Reconocer emociones para una toma de decisión	Casi nada
21 De acuerdo a como nos sentimos, respondemos	Casi nada
22 No mucho	Casi nada
23 Es un tipo de inteligencia.	Casi nada
24 Casi nada	Casi nada
25 Un poco	Casi nada
26 Poner las emociones en juego, con respecto a las actitudes que irudes que w tengo	Casi nada
27 Pensar y actuar con los sentimientos	Casi nada
28 Tiene que ver en conocer nuestras emociones. Identificarlas	Casi nada

Universidad de Flores Año 2019

Tesina de investigación: La inteligencia emocional y su vinculación con el liderazgo

Conoce: (11.86 %)

Respuesta	Decodificación
1 Conozco bastante bien el concepto e intento aplicarlo lo más posible	Conoce
2 Es la capacidad de reconocer y manejar emociones tanto propias como ajenas, muy relacionado a la empatía y el autoconocimiento	Conoce
3 Muy poco realmente, es un tema que creía nunca me iba a interesar, cuando en realidad es uno de los fundamentales para crecer como persona y profesional. Estoy intentando de a poco informarme, pero no logro encontrar fuentes confiables y dinámicas para formarme.	Conoce
4 Tiene que ver con la capacidad de reconocer las emociones en uno mismo y en los otros y actuar en base a esa información	Conoce
5 Trabajo en educación, tengo presente el concepto y las nuevas tendencias	Conoce
6 La capacidad de sentir, entender, controlar y modificar los estados emocionales de uno mismo y también de los demás	Conoce
7 Es un tipo de inteligencia, de los 9 tipos de inteligencia estudiados por Gardner. Refiere al conocimiento de uno mismo, a la empatía y a la asertividad en la interrelación con los otros.	Conoce
8 Nos sirve para conocer nuestras emociones y comprender la de los demás para poder dirigir y tener una buena relación laboral	Conoce
9 Relacionarse tanto interpersonal con intrapersonalmente de manera adecuada	Conoce
10 Es la capacidad del ser humano de sentir, de poder entender, controlar y lograr modificar los diferentes estados emocionales, no solamente los nuestros sino también las emociones de los demás	Conoce
11 Inteligencia emocional refiere a la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar los estados emocionales de uno mismo y también de los demás. Inteligencia emocional no significa ahogar las emociones, sino dirigir las y equilibrarlas.	Conoce
12 Definición de Goleman, para la capacidad de comprensión de las emociones y su adecuada utilización en las relaciones.	Conoce
13 Es la capacidad de sentir, entender, controlar y modificar los estados emocionales de uno mismo y también de los demás.	Conoce
14 Que es un tipo de inteligencia que tiene que ver con estar en contacto con las emociones propias y del otro. También tiene que ver con poder leer esas emociones.	Conoce

No conoce: (31.36 %)

Respuesta	Decodificación
1 Nada	No conoce
2 Si	No conoce
3 Nada	No conoce
4 Poco	No conoce
5 No	No conoce
6 No recuerdo	No conoce
7 Ninguna	No conoce
8 Nada	No conoce
9 No estoy muy interiorizado en la temática	No conoce
10 no tengo conocimientos	No conoce
11 .	No conoce
12 Desarrollo mental	No conoce
13 No me importa	No conoce
14 Nada	No conoce

Universidad de Flores Año 2019

Tesina de investigación: La inteligencia emocional y su vinculación con el liderazgo

15	No conozco el concepto	No conoce
16	Tener en claro que emociones vivo y estar presente	No conoce
17	Es necesario tenerla en cuenta	No conoce
18	Sin respuesta	No conoce
19	Sin respuesta	No conoce
20	Sin respuesta	No conoce
21	Sin respuesta	No conoce
22	Sin respuesta	No conoce
23	Sin respuesta	No conoce
24	Sin respuesta	No conoce
25	Sin respuesta	No conoce
26	Sin respuesta	No conoce
27	Sin respuesta	No conoce
28	Sin respuesta	No conoce
29	Sin respuesta	No conoce
30	Sin respuesta	No conoce
31	Sin respuesta	No conoce
32	Sin respuesta	No conoce
33	Sin respuesta	No conoce
34	Sin respuesta	No conoce
35	Que las emociones traten de ir de la mano con lo que la mente dice que está bien o mal	No conoce
36	Elegir la mejor opción para una solución	No conoce
37	Sin respuesta	No conoce

Conoce parcialmente: (33.05 %)

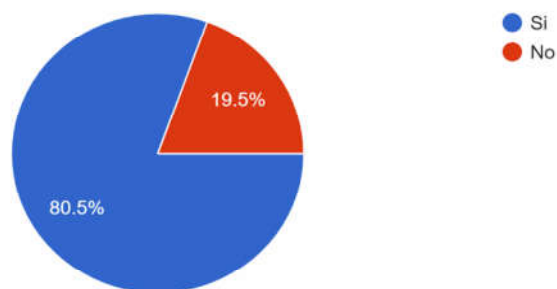
Respuesta	Decodificación	
1	Habilidad para reconocer y manejar las emociones	Parcialmente
2	Implica reconocer nuestras emociones, y aplicarlas de modo tal que permitan alcanzar objetivos o metas deseadas.	Parcialmente
3	Creo yo que está relacionado al estado emocional en el que una persona, que pueda reconocer y aceptar sus emociones a fines de lograr algún objetivo propuesto.	Parcialmente
4	No entiendo la pregunta, qué querés que responda. IE es la capacidad de reconocer nuestras y otras emociones con el fin de actuar en consecuencia	Parcialmente
5	Creo que se refiere a la capacidad de manejar nuestras emociones, reconocerlas, saber su origen y no dejar que nublen nuestro juicio.	Parcialmente
6	Saber controlar o modificar mis estados de ánimo	Parcialmente
7	Es el saber controlar los sentimientos para obtener un equilibrio y lograr los resultados buscados	Parcialmente
8	Es una forma de inteligencia que no esta relacionada con los conocimientos sino con las emociones	Parcialmente
9	La inteligencia emocional se refiere a equilibrar y controlar las emociones de cada uno para poder actuar con claridad u objetividad y entender que es lo que nos pasa y que nos provoca cada emoción	Parcialmente
10	El aprender a manejar las emociones para trabajar mejor	Parcialmente
11	Que son las Capacidades y habilidades con las que actuamos frente a nuestras emociones	Parcialmente
12	Es el buen manejo y control de las emociones	Parcialmente
13	Entiendo que es la capacidad de poder controlar las emociones. -	Parcialmente
14	Trata sobre la capacidad de una persona de manejar sus emociones	Parcialmente
15	Es conocerse, saber que trabas tiene uno emocionante, superarlas o aprender a vivir con ellas.	Parcialmente
16	Gestionar las emociones	Parcialmente
17	Según Goleman la definió como la capacidad de reconocer y canalizar nuestras emociones para dirigir las conductas a objetivos deseados, lograrlos y compartirlos con los demás	Parcialmente
18	Capacidad de reconocer los sentimientos y las emociones. Así como también los factores que influyen en ellos.	Parcialmente
19	La capacidad para manejar nuestras emociones	Parcialmente
20	Es un tipo de inteligencia que le permite al sujeto relacionarse asertivamente	Parcialmente

Tesina de investigación: La inteligencia emocional y su vinculación con el liderazgo

21	Capacidad para resolver problemas desde lo emocional	Parcialmente
22	Implica el buen manejo de las emociones que te permite alcanzar objetivos	Parcialmente
23	Capacidad de equilibrar las emociones	Parcialmente
24	Accionar y poder comunicarse o utilizar las emociones para un fin.	Parcialmente
25	Es indispensable, dado que razón y emoción nos permiten elecciones acertadas.	Parcialmente
26	Es saber adaptarse, responder a las situaciones que se te presenten	Parcialmente
27	Es la inteligencia que nos permite manejarlos de modo relacional, considerando como afectan positiva u negativamente nuestras emociones	Parcialmente
28	Definiciones muy básicas.	Parcialmente
29	Habilidad para reconocer propios sentimientos así como también los de otros	Parcialmente
30	Aplicable al liderazgo, permite motivar a las personas	Parcialmente
31	No mucho, pero se que tiene que ver con las emociones, la empatia	Parcialmente
32	Comprender nuestras emociones para poder manejarlas, ya que las mismas están en todos los estados de nuestra vida	Parcialmente
33	No mucho, me suena a poder controlar nuestras emociones	Parcialmente
34	Creo que tiene que ver con poder gestionar nuestras emociones para lograr relaciones productivas	Parcialmente
35	La forma de manejar las emociones de forma tal que no afecten a otras áreas de la vida personal	Parcialmente
36	Saber distinguir el por qué de nuestras emociones	Parcialmente
37	Sine para conocerse a uno y sus emociones	Parcialmente
38	Conocimiento y regulación de las emociones	Parcialmente
39	Sé que existen 8 inteligencias múltiples y la emocional es una de ellas. Ésta representa el equilibrio entre lo impulsivo y lo reflexivo emocional.	Parcialmente

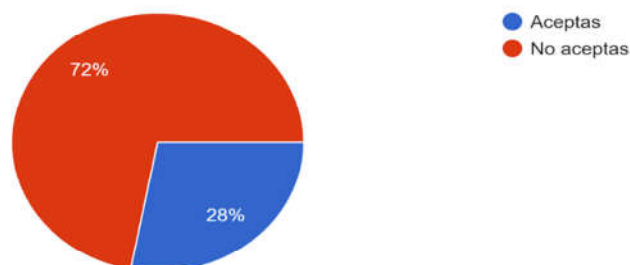
6-¿Ante tus estados de ánimo ¿te preguntas cuáles emociones son la causa de los mismos?

118 respuestas



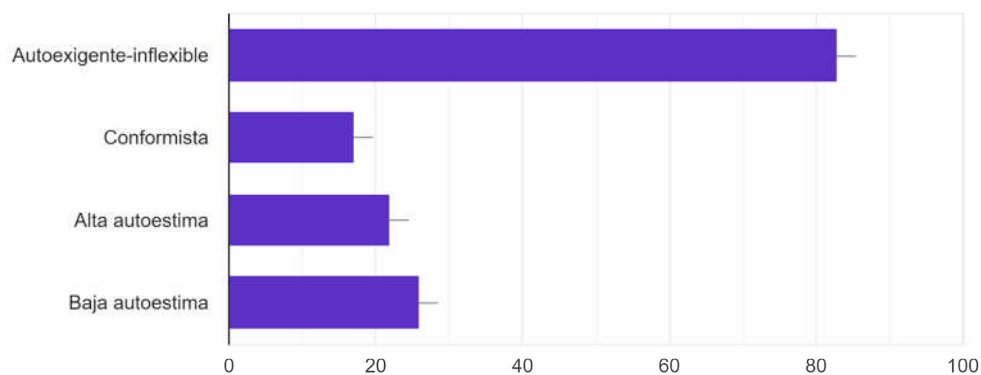
7-Si te ofrecen un puesto de trabajo mejor pago pero que sabes que las tareas para vos son de insignificancia y te aburrís

118 respuestas



8-¿Qué visión tenes acerca de vos mismo?

118 respuestas



Autoexigente-inflexible: 83 (70.3 %)

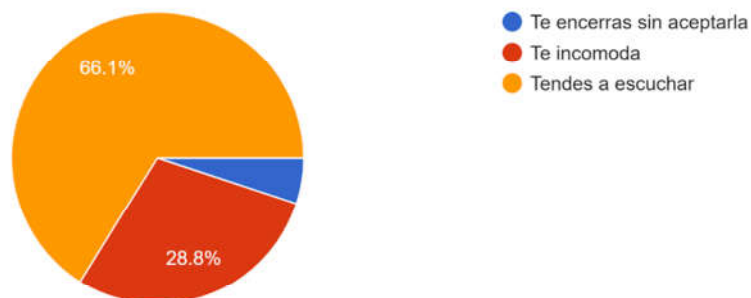
Conformista: 7 (14.4 %)

Alta autoestima: 22 (18.6 %)

Baja autoestima: 26 (22 %)

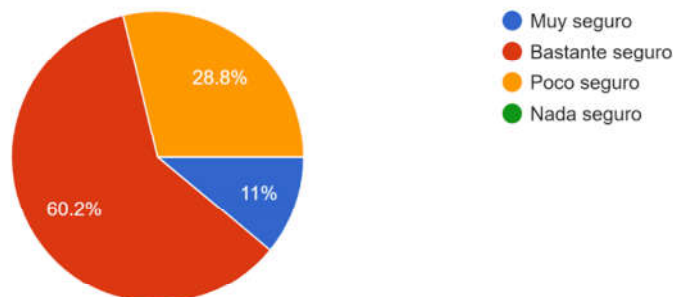
9-¿Cuál es tu actitud ante una crítica negativa?

118 respuestas



10-¿En qué grado te considerás seguro de vos mismo?

118 respuestas



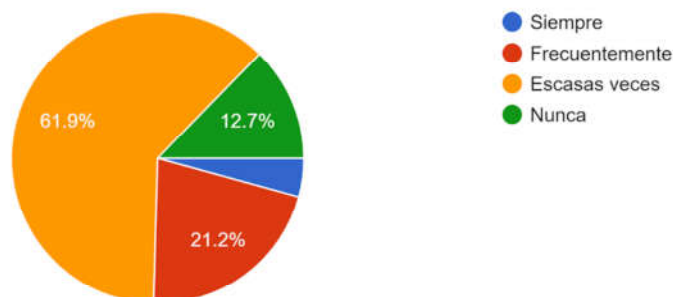
11-¿Cuál es tu actitud ante cambios en la forma de realizar un trabajo?

118 respuestas



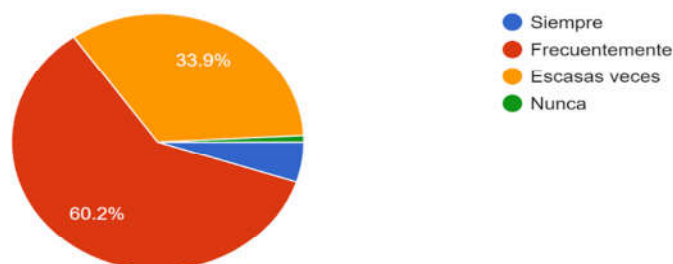
12-¿Tomas decisiones repentinamente, sin aplicar la mente racional?

118 respuestas



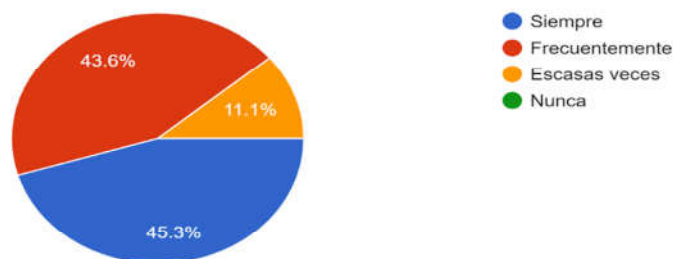
13-¿Controlas tus impulsos negativos, como ser, temor,nervios, enojo, aflicción?

118 respuestas



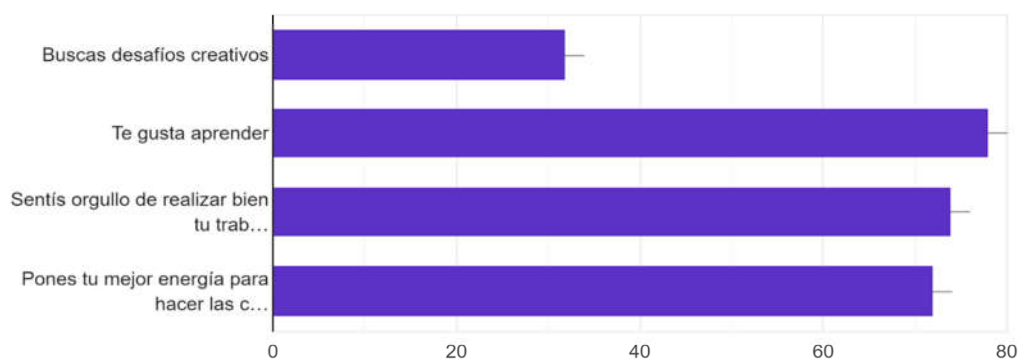
14-Ante reiteradas frustraciones para el cumplimiento de una meta ¿perseveras en tu empeño para lograrla?

117 respuestas



15-¿Cuáles de las siguientes aptitudes consideras que te caracterizan?

118 respuestas



Buscas desafíos creativos: 32 (27.1 %)

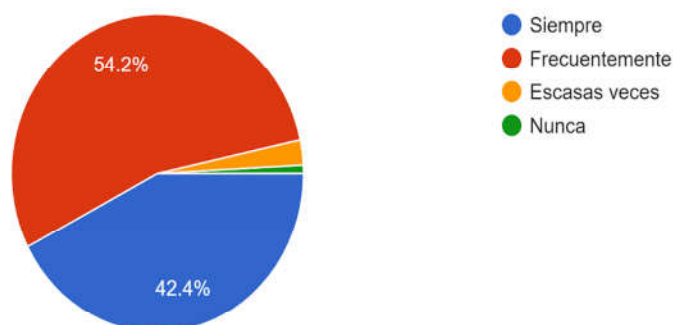
Te gusta aprender: 78 (66.1 %)

Sentís orgullo de realizar bien tu trabajo: 74 (62.7 %)

Pones tu mejor energía para hacer las cosas mejor: 72 (61 %)

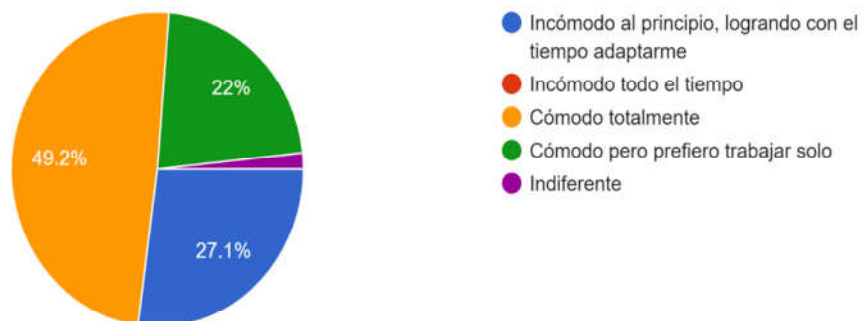
16-¿Logras empatizar con las personas de tu entorno?

118 respuestas



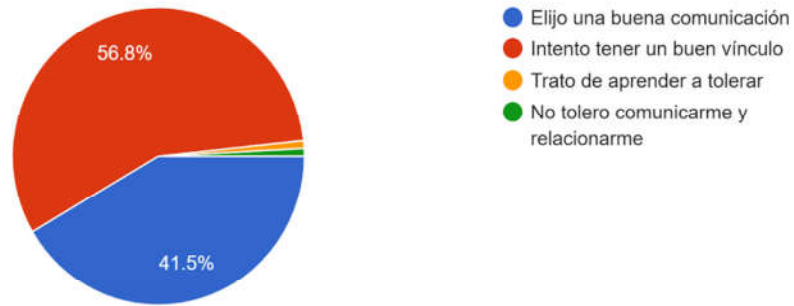
17-¿Cómo te sentís trabajando en equipo tanto en el ámbito laboral como educativo?

118 respuestas



18-¿Cómo consideras que es tu comunicación y relación con tus compañeros de trabajo o de estudio?

118 respuestas



14- Bibliografía

Alabau, Irene (2019, Septiembre 19) Disponible en <https://www.psicologia-online.com/la-rueda-de-las-emociones-de-robert-plutchik-4707.html>

Blanco Esther (2019, Mayo 24). Disponible en <https://psicologosoviedo.com/especialidades/ansiedad/habilidades-sociales/>

Bolaños Mancio Arelis, Bolaños Mancio Eldyn, Escobar Najarro Alexis, Gómez Bosarreyes Diego (2013, Mayo 18). Origen del concepto inteligencia emocional. Disponible en (<https://comunicacionorganizaciona2013.files.wordpress.com/2013/04/grupo-1-inteligencia-emocion>).

Bolívar Cris (2002). El desarrollo de las competencias. Disponible en https://www.academia.edu/7398192/M%C3%81S_ALL%C3%81_DE_LA_FORMACI%C3%93N_EL_DESARROLLO_DE_COMPETENCIAS

Cifuentes Fuentes Luz Elena (Guatemala-2016). "Autoimagen e Inteligencia Emocional"

Cisneros Pamela. Antecedentes históricos de la motivación (visto 18/06/19) https://www.academia.edu/4512930/Antecedentes_historicos_de_la_motivacion

Coelho Fabián (Visto 18-06-19). Conócete a ti mismo. Disponible en <https://www.culturagenial.com/es/conocete-a-ti-mismo/>

Coelho Fabián (Visto 23-06-19). Disponible en <https://www.culturagenial.com/es/el-hombre-es-un-animal-politico/>

Davis K., Newton J. (1990) Comportamiento humano en el trabajo- Comportamiento organizacional. Elementos básicos de la motivación. Editorial: Mc Graw Hill

De Febres Ramona (2008, Junio). Artículo El valor del entusiasmo. Revista Educación en Valores. Universidad de Carabobo. Enero-Junio 2008 Vol.1 N° 9. Disponible en <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n9/art16.pdf>

Disponible en <https://conceptodefinition.de/puesto-de-trabajo/>

Disponible en <https://designificado.com/empatia/>. Visto 23-06-19

Disponible en <https://nyn100x100lideres.blogspot.com/2015/10/antecedentes-del-liderazgo.html>. (2015, Octubre 13).

Disponible en http://www.inteligenciaemocional.org/actividades/inteligencia_exitosa3.htm.

Visto 18/06/19

Fernandez Ortea Rogelio (2010, Enero 5). Desarrollo de la Inteligencia Emocional. Disponible en <https://blogs.eitb.eus/inteligenciaemocional/2010/01/05/desarrollo-de-la-inteligencia-emocional/>

Figuroa, Karen., Funes, M. C. (UCA-2018). “Inteligencia emocional, empatía y rendimiento académico en estudiantes universitarios”

Filosofía para profanos (2015, Junio 20). Disponible en <https://xn--filosofaparaprofanos-v4b.com/2015/06/20/para-todos-la-filosof%C3%ADa-20-conocete-a-ti-mismo/>

Gardey Ana y Pérez Porto Julián (2008 actualizado 2012). Disponible en (<https://definición.de/liderazgo/>)

Goleman Daniel (1995). “La inteligencia emocional-Por qué es más importante que el cociente intelectual”. Javier Vergara Editor- Grupo Zeta

Goleman Daniel (1996). “Inteligencia Emocional”. Madrid Editorial Kairós

Goleman Daniel (2002) La Inteligencia Emocional en la empresa

Goleman Daniel (2013). Liderazgo-El poder de la inteligencia emocional. Ediciones B, S.A- Barcelona-España

Goleman,D. (2004, Octubre). Harvard Business Review América Latina. ¿Qué hace a un líder?

<https://psicologiaymente.com/coach/crecimiento-personal-transformar-vida> Disponible en

<https://www.laprensagrafica.com/revistas/La-importancia-del-crecimiento-profesional-20170502-0033.html>

INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales (2005, Enero a Junio). Universidad de Colombia. Disponible en <https://docplayer.es/17872145-Y-modelos-de-inteligencia-emocional.html>

Joshua Freedman (2017, Sep. 1). Six Seconds: ¿Inteligencia...qué? Origen de la definición e historia de la I.E. Disponible en <http://esp.6seconds.org/2017/09/01/inteligencia-que-origen-definicion-y-historia-de-inteligencia-emocional/>

Lomelí Sebastián (visto 15/06/19) <http://humanidades.cosdac.sems.gob.mx/etica/vocabulario/manejo-de-las-emociones/>

Lopez Fernandez Vanesa (2018, Noviembre 26). Disponible en <https://www.webconsultas.com/mente-y-emociones/emociones-y-autoayuda/empatia-13037>

Matte Rosario (2011, Octubre 26). ¿Cómo funciona la motivación en las personas? Disponible en (<https://www.guioteca.com/psicología-y-tendencias/¿como-funciona-la-motivación-en-las-personas/>)

Melgarejo Andrea Melissa (UADE-2015). “Relación entre Inteligencia Emocional y Motivación de Logro en Deportistas de Alto Rendimiento”

Mont Karen. Disponible en <https://ar.pinterest.com/pin/570338740306477749/>

Núñez, Andrea (2017, Abril 11) Disponible en <https://www.ticbeat.com/empresa-b2b/4-mejores-tipos-de-entorno-laboral-como-escoger/>

Raffino María estela (2019, Enero 2019). Concepto de Entusiasmo. Disponible en <https://concepto.de/entusiasmo/>

Resing, W., y Drenth, P. (2007). Intelligence: knowing and measuring. Amsterdam: Editor Nieuwezijds. Disponible en <https://www.123test.com/es/contacto/>

Rodríguez Alejandro (2019, Enero 17). Disponible en <https://lamenteesmaravillosa.com/la-inteligencia-emocional-segun-salovey-y-mayer/>

Rodríguez Amaia Goena (Madrid-2015). “La inteligencia emocional y su impacto en el liderazgo”

Rodríguez María Eva (2018, diciembre 23). Artículo La inteligencia emocional en el liderazgo- verificado y aprobado por el psicólogo De Dios González Sergio, 2018, febrero 01. Disponible en <https://lamenteesmaravillosa.com/inteligencia-emocional-en-el-liderazgo/>

Sabater Valeria (2017, Junio 4). Daniel teoría sobre inteligencia emocional. Disponible en

Gordoliza Daniel (2018, Marzo 22). Tus pensamientos dominantes asfaltan tu vida. [Comentario en un blog]. Recuperado de <https://danigordaliza.com/tus-pensamientos-dominantes-asfaltan-tu-vida/><https://lamenteesmaravillosa.com/daniel-goleman-teoria-la-inteligencia-emocional/>

Salomé Altimira Herce (2011, Febrero 21). Los tres cerebros: reptiliano, límbico y neocórtex. Disponible en <http://www.healthmanaging.com/blog/los-tres-cerebros-reptiliano-limbico-y-neocortex/>

Sanz Chacòn Carmen (2019). Inteligencia e Historia. [Comentario en un blog]. Recuperado de <https://www.elmundodelsuperdotado.com/inteligencia-historia/>

Sepùlveda Maria, Vàsquez Joisse (Santiago de Chile-2008). “Inteligencia emocional y liderazgo”

Sinek Simon (2017, Octubre 16). La esencia del liderazgo en cinco minutos. Video charla TED disponible en https://www.youtube.com/watch?v=5H24_djomao&t=1503s

Tapia Jesús Alonso. Disponible en <http://sohs.pbs.uam.es/webjesus/publicaciones/castellano/introd.pdf> (Visto 24-06-19)

Thomen Bastardas, Marta (2019, Abril 11) <https://www.psicologia-online.com/emociones-positivas-y-negativas-definicion-y-lista-4532.html>

zZwolfsangelZz (2015, Febrero 15). Definición de liderazgo Peter Senge. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=R5x7Js79jys>

