



Presentado por:

MARIANO AUGUSTO PEREZ

Tutor:

DAVID AGUIRRE

LA IMPORTANCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS
ORGANIZACIONES DE ARGENTINA

UNIVERSIDAD DE FLORES

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

TALLER DE TESINA

ARGENTINA 2017



ÍNDICE

1. Planteamiento del problema	3
2. Pregunta de investigación	8
3. Antecedentes	9
4. Objetivos	10
4.1 Objetivo general	10
4.2 Objetivos específicos	10
5. Justificación	10
6. Hipótesis.....	10
7. Marco teórico	11
7.1. Racionalidad	11
7.2 El ser racional	13
7.3 El ser emocional	14
7.4 Toma de decisiones.....	14
7.5 Racionalidad limitada	16
7.6 Racionalidad objetiva o ideal	16
7.7 Etapas en los modelos racionales	18
7.8 Cómo funciona el cerebro	23
7.9 Las emociones.....	28
7.9.1 Las emociones básicas.....	29
7.10 La inteligencia emocional.....	33
7.11 La inteligencia emocional en el ámbito laboral.....	33
7.12 Las habilidades.....	36
8. Marco metodológico	38
8.1 Estrategia metodológica	38
8.2 Unidad de análisis	38
8.3 Método	38
9. Comprobación de la hipótesis.....	39
10. Conclusiones y aportes	39
11. Anexos.....	40
12. Bibliografía.....	49



1. Planteamiento del problema

En Argentina existen distintos tipos de organizaciones que integran el mercado laboral, que según lo establecido por la ley de sociedades 19550 se encuentran tipificadas en sociedades anónimas, sociedades de responsabilidad limitada, sociedades colectivas, y sucursales entre otras, todas ellas sin duda, tienen como uno de sus objetivos principales obtener beneficios económicos mediante la producción o comercialización de bienes y servicios.

García y Casanueva (2000; p.3), han definido a la empresa como una “entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados.”

Las organizaciones han tenido que adaptarse a las variaciones económicas, sociales, políticas, tecnológicas y culturales; provocando exceso de oferta por la gran cantidad de competidores, contracciones del consumo en tiempos de crisis, falta de mano de obra especializada como consecuencia de las migraciones laborales, cambios en los hábitos y conductas de los consumidores, además el papel fundamental que hoy en día juegan los avances de la tecnología y de los medios de comunicación, y el rol intervencionista de los estados promoviendo nuevas restricciones normativas nacionales y transnacionales, etc, por consiguiente ninguna empresa que desee prosperar, o inclusive mantenerse activa puede estar ajena a estos actores.

Todo ente, está compuesto de un capital físico, un capital financiero y un capital humano, éste último puede ser valorizado como el activo más importante de una organización, ya que sin él no es posible llevar adelante una producción de bienes y/o servicios.

Tal como lo advierte Bellora (2012) “La gente es el activo más valioso de una compañía. Hoy en día, esa frase parece haberse puesto de moda en el ámbito empresarial. Sin embargo, de algún modo, es más usual escucharla que verla aplicada en la práctica verdaderamente.”

Podemos ver como los cambios internos y externos, impactan no solo en la empresa sino también en la vida de las personas que se desempeñan en ellas.

Según Valero Hernandez (2012, p.681) “Si bien el problema socio-económico existente afecta a las empresas y puede llevarlas al cierre[.]; también afecta a la gente y no solo en su ambiente laboral,



sino también en su vida personal. Los afecta económicamente, psicológicamente, socialmente, y hasta físicamente.”

En referencia a lo que manifestaron los autores, no todas las empresas tuvieron una apreciación del capital humano, de hecho los fundamentos capitalistas basados en la explotación del obrero a cambio de un salario, intercambio de mercancías, obtención de una plusvalía y la polarización de las clases no incluyeron el desarrollo del asalariado.

Las organizaciones consideraron al trabajador como el medio para maximizar las ganancias de los dueños y/o accionistas, porque se han concebido para la obtención de utilidades y no para la autorrealización personal y profesional de los trabajadores.

“Con su esfuerzo, el trabajador hace algo (ropa, maquinas, neumáticos, libros, casas....), pero estos objetos, por el hecho de ser propiedad del patrón, se convierten al instante en una mercancía...

Es evidente que el trabajo no genera cosas que beneficien al obrero que las hizo. Más bien son agua para el molino ajeno.” (Marx; 2004, p.77)

“En los últimos tiempos, las empresas han estado más preocupadas por sobrevivir y cumplir objetivos que por el desarrollo de su plantilla.” (Velayos; 2014)

Aunque en los últimos tiempos se ha demostrado que es necesaria una valoración de los integrantes de una compañía para que se comprometan y con ello alcanzar las metas, no ocupa el primer lugar en los objetivos de los dueños, accionistas o directores; como así tampoco lo es para el trabajador el esforzarse al máximo para el beneficio de otros, el trabajador que tiene un sueldo pretende también maximizar su ganancia con un mínimo esfuerzo.

“Aunque muchas veces no se quiere aceptar, en la práctica se comprueba que las metas organizacionales y las individuales no siempre son las mismas. Por un lado, los trabajadores tratan de sacar mejores beneficios de la empresa sin que su contribución sea importante. Por otro lado, muchos empresarios explotan a sus trabajadores para obtener mejores utilidades. Esta relación compleja debe hacer que el empresario tome conciencia de los siguientes aspectos, que casi son principios en la administración de personal:

1) una persona hará algo de algo, si personalmente siente que ese algo es importante para él;



2) una persona hará mas de algo, si personalmente siente que ese algo es también importante para otros a quienes considera importantes para él; y,

3) una persona hará algo más si personalmente siente que progresa por hacer ese algo.” (Arana Mayorca; 2003)

Como se dijo antes, los intereses del empleado y del empleador son distintos, en consecuencia de esto, las organizaciones se han encontrado con situaciones y comportamientos complejos, donde han tenido que mediar para resolver la diversidad de conflictos.

Dichos conflictos llevados al extremo pueden desencadenar en despidos o renunciaciones. En la actualidad nos encontramos en un escenario donde la rotación del personal es habitual en las organizaciones.

Prescindir de un empleado o que éste se vaya tiene un costo; la fuga de conocimiento de puestos claves, los costos de una nueva búsqueda, contratación y capacitación del empleado nuevo son entre otros los efectos que producen el alejamiento voluntario o no de un empleado.

Los resultados de una investigación anónima (2011) concluyeron que “Cada vez que un empleado abandona su puesto se incurren en una serie de gastos que no son fáciles de identificar por el empleador, los cuales no solo son económicos sino de conocimiento. Dejar de contar con un puesto clave puede hacer que tenga que invertir tiempo en capacitar a un nuevo integrante y que el anterior se vaya con todo el conocimiento, además tendrá que desembolsar gastos en reclutamiento y será aún más difícil si usted no cuenta con el expertise necesario. Considere también el tiempo de adaptación. Está claro que entre mayor jerarquía e incidencia sobre su organización tenga alguno de los puestos, mayor será el costo de rotación.”

“La alta rotación es uno de los principales problemas que hoy enfrentan las compañías, sobre todo por la escasez de perfiles clave, y va más allá: No se va a resolver en el mediano plazo porque es estructural. Es un desafío con el que las empresas van a tener que convivir en los próximos años.” (Calí; 2009)

La evolución del mercado de trabajo ha cambiado tanto como las expectativas de las personas, tal como lo indican estudios recientes de la consultora Hay Group, donde revelan que “cerca de un tercio de los millones de empleados encuestados en el mundo planean renunciar dentro de los dos años siguientes, es decir, que uno de cada tres empleados que trabaja para una compañía típica se



habrá ido en dos años. Estas nuevas cifras son aproximadamente el doble de las que la mayoría de las organizaciones se habían habituado a ver en las dos décadas pasadas. En los últimos cinco años, la partida de personal creció en más del 25 %, según consigna el análisis de la consultora. En algunas empresas, la pérdida de los mejores desempeños impone una tensión intolerable en el manejo del flujo de trabajo y conduce a costos crecientes.

A partir del análisis de casos concretos, la investigación también muestra que cuando las personas indican la intención de irse, generalmente lo hacen. Y, de acuerdo a lo que señala la encuesta, este sentido es generalmente un derivado de factores no económicos, tales como el deseo de explotar las propias aptitudes en un esfuerzo desafiante por ser útil y de ayuda—y por jugar en un equipo conducido por gerentes capaces que tengan un claro sentido de dirección. (Valda; 2014).

Surge un nuevo paradigma en la empresa de hoy, donde cada generación tiene una forma distinta de ver el mundo.

Velarte (2008) concluyó que “El presente panorama significa un serio desafío, no sólo para quienes desean ingresar a una empresa, sino también para quienes desempeñan cargos de responsabilidad en el manejo de personal, ya que es muy complejo satisfacer las demandas actuales.”

La diversidad de las organizaciones está presente en el ámbito laboral, donde se distinguen segmentos con características comunes.

Se puede clasificar a las diferentes generaciones en:

1) Tradicionalistas (nacidos entre 1922-1943): es el primer segmento de personas que trabajo en empresas modernas. Son generalmente los dueños o gerentes, pero son minoría.

Nació y vivió en medio de crisis y guerras, espera del trabajo supervivencia e ingresos.

2) Baby boomers (1944-1960): nacieron en los años posteriores a la segunda guerra mundial. Ésta generación espera del trabajo seguridad y estabilidad. No tolera el ócio y valora los símbolos de status y el crecimiento vertical en una compañía.

3) Generación X (1961-1980): vivieron la llegada de internet, todavía son mayoría. Son quienes se encuentran generalmente en puestos de liderazgo.

4) Generación Y (1981-2000): también conocida como generación del milenio es la que sigue a la generación X. Este grupo vió que el esfuerzo desmedido y el sacrificio no valieron la pena y la



ambición de sus padres no se concretó. Es por eso que su prioridad e la calidad de vida, prefieren el disfrute desde ahora. Fueron siempre muy escuchados y felicitados, por lo que su autoconfianza es muy alta. El principal objetivo de la generación Y es el equilibrio entre la vida personal y profesional. 5) Generación Z (2001-actualidad), todavía no se incorporó al mercado laboral.

En este contexto las organizaciones a través de sus líderes, se embarcan en actividades motivacionales generalizadas, sin reparar que el ser humano es único e irreplicable, con una identidad propia, piensa, desea, sueña y actúa diferente a los de su misma condición, por lo que resulta vital tener información de cada uno de ellos, es decir, conocerlos individualmente.

Como se observa en la definición de Arana Mayorca (2003) "La administración del factor humano no es una tarea sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables, y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversas. Por otro lado, considerando la individualidad de las personas, cada uno valora o conceptualiza a su manera las circunstancias que le rodean, así como emprende acciones sobre la base de sus intereses particulares. Las personas tienen mucho en común, pero cada persona es individualmente distinta. Además, estas diferencias son casi siempre sustanciales más que superficiales. Se da el caso de trabajadores aptos, bien dotados, de gran inteligencia, de aptitudes especiales, de conocimientos en la tarea o el oficio, pero sin embargo dichos trabajadores no tienen el rendimiento eficiente que se espera."

También Cuadras (2008) observó que "Es evidente que hay un desconocimiento de los empleados [...] debemos conocer qué los motiva. Las empresas deben invertir en eso, por que si no, al final se gasta dinero en otros aspectos, como en costos de rotación, empleados que no están rindiendo al 100%, o más capacitación."

Seleccioné a Daniel Goleman por que en sus investigaciones destaca la relevancia de la inteligencia emocional por encima del coeficiente intelectual para alcanzar el éxito tanto profesional como personal.



“Hemos sobrevalorado la importancia de los aspectos puramente racionales (de todo lo que mide el CI) para la existencia humana pero, para bien o para mal, en aquellos momentos en que nos vemos arrastrados por las emociones, nuestra inteligencia se ve francamente desbordada.[..]

Para bien o para mal, nuestras valoraciones y nuestras reacciones ante cualquier encuentro interpersonal no son el fruto exclusivo de un juicio exclusivamente racional o de nuestra historia personal, sino que también parecen arraigarse en nuestro remoto pasado ancestral. Y ello implica necesariamente la presencia de ciertas tendencias que, en algunas ocasiones pueden resultar ciertamente trágicas.” (Goleman; 1985, p.13)

Además concluye que el éxito en la vida depende en su mayor medida de la inteligencia emocional y de que es posible aprender estas habilidades en cualquier momento de la vida

2. Pregunta de investigación:

¿Cuáles son los efectos sobre las decisiones que se toman en las organizaciones como consecuencia del reconocimiento de sus emociones?



3. Antecedentes:

A través del tiempo, distintas disciplinas se han interesado en investigar los efectos de la Inteligencia emocional en el plano laboral y en el ámbito Organizacional. Dentro de estos estudios se destacan:

1.- Daniel Goleman redefine el criterio del éxito en el trabajo, así como las prioridades esenciales de las empresas. Habiendo tenido acceso a directores empresariales de todo el mundo, y tras haber estudiado el funcionamiento de más de quinientas organizaciones, Goleman revela las aptitudes que definen a los profesionales más competentes. Los profesionales más brillantes destacan no sólo por sus logros personales, sino por su capacidad para trabajar en equipo, para maximizar la producción del grupo. Por contra, los profesionales incapaces de afrontar los cambios o conflictos resultan tóxicos para la organización entera. (La práctica de la inteligencia emocional Daniel Goleman; 1998)

2.- Robert Plutchik demuestra la importancia fundamental de las emociones para todos los seres vivos. El autor estudia la influencia de las emociones en nuestro comportamiento cotidiano. (Las emociones, Robert Plutchik, 2002)

3.- Los autores nos muestran la importancia de la emoción para tomar decisiones, para resolver problemas, adaptarse al cambio, y tener éxito. (El gerente emocionalmente inteligente, David R. Caruso, Peter Salovey, 2004)



4. Objetivos

4.1 Objetivo General

Identificar la inteligencia emocional en el ámbito laboral y su relación con la toma de decisiones.

4.2 Objetivos Específicos

Determinar si en las empresas se conoce la inteligencia emocional.

Enumerar los sentimientos de las personas en su trabajo.

Determinar si al momento de tomar una decisión se reconoce en la misma las emociones que la determinan.

Indicar si las emociones influyen en la persona que decide.

5. Justificación

La inteligencia emocional interviene en todos los aspectos de la vida diaria, tanto a nivel personal como laboral.

Debido a las múltiples dificultades presentes en el mundo laboral, la presente investigación pretende tener una relevancia social buscando mejorar las aptitudes personales tales como generar conciencia de su propia persona, autodominio, empatía, capacidad de escuchar, resolver conflictos y cooperar; como así también contribuir al enriquecimiento de la literatura actual sobre este nuevo concepto, ofrecer la posibilidad de reconocer la presencia o carencia de la inteligencia emocional en las decisiones, e invitar a las empresas a prestar un mayor interés al recurso humano, en función de sus necesidades y expectativas, para ayudar a disminuir conflictos entre sus empleados, para que puedan aprender a reconocer sus emociones y agregar valor al perfil laboral del trabajador.

6. Hipótesis

Los individuos que reconocen que las emociones influyen al momento de decidir han obtenido mejores resultados que aquellos que no las han considerado.



7. Marco teórico

Para la confección del presente desarrollo documental fue necesario tener en cuenta diferentes conceptos y antecedentes.

Se realizaron consultas de diversas fuentes: libros, estudios, artículos e investigaciones físicas y virtuales.

7.1. Racionalidad

La racionalidad se define como la actitud del que actúa de acuerdo con la razón y no se deja llevar por sus impulsos. La palabra castellana "razón" procede del latín *rattus* que al ser el participio pasado de *reor*, significa ordenar, articular o relacionar, fundamentalmente pensamientos e ideas.

En el uso filosófico, la razón termina siendo no solo la justificación de algo sino también la facultad de aquella persona que está en condiciones de justificar algo.

Tal como expone Medina (2008) el origen histórico de la ciencia cognitiva fue motivado por el interés que tuvieron los filósofos de la antigua Grecia de estudiar el proceso por el cual uno supone alguna información como verdadera y a partir de ella deriva lógicamente más información a lo que llamaron razonamiento deductivo.

La teoría del razonamiento de Aristóteles explicó que los argumentos deductivamente válidos frecuentemente son extraídos de una pequeña cantidad de enunciados generales. Entonces, se puede decir que el aprendizaje para razonar deductivamente puede ser concebido como la adquisición de la habilidad de procesar información, por medio del cual formas válidas de argumentos pueden ser reconocidos y producidos.

La ciencia cognitiva concibe que el conocimiento humano es un sistema que siempre está recogiendo, almacenando, recuperando, transformando, transmitiendo y actuando sobre la información. De modo que se supone que el ser humano debe poseer conocimiento para actuar.

En relación a la naturaleza del conocimiento, se puede decir que el ser humano, como ser cognoscente, actúa sobre la base de sus representaciones. La experiencia de un organismo en relación a determinados acontecimientos cargados de información, dan como resultado la formación de una representación cognitiva, por medio de la cual se facilita el uso de reglas para las



representaciones, que permitirían inferir ciertas creencias sobre el mundo, o sea, diseñar inferencias y construir hipótesis.

El Racionalismo es una corriente de pensamiento que durante los siglos XVII y XVIII, suponía que mediante el empleo exclusivo de la razón, de sus conceptos y principios, y de sus reglas de funcionamiento se podía obtener conocimiento de los objetos puramente inteligibles, y se podía alcanzar, en general, conocimiento de objetos cualesquiera, sin que fuera para ello necesario recurrir a los sentidos.

Los racionalistas identifican razón y realidad, lo cual significa que podemos conocer la realidad de un modo absoluto a partir de nuestra razón.

Descartes (2017) enuncia un sistema de verdades que nos proporcionen información certera sobre la realidad a partir de conocimientos ciertos, claros e indiscutibles.

El modelo metodológico que se propuso seguir fue el de las matemáticas ya que se destaca por su claridad y certeza. "En lo cual, acaso no me acusaréis de excesiva vanidad si consideráis que, supuesto que no hay sino una verdad en cada cosa, el que la encuentra sabe todo lo que se puede saber de ella; y que, por ejemplo, un niño que sabe aritmética y hace una suma conforme a las reglas, puede estar seguro de haber hallado, acerca de la suma que examinaba, todo cuanto el humano ingenio pueda hallar; porque al fin y al cabo el método que enseña a seguir el orden verdadero y a recontar exactamente las circunstancias todas de lo que se busca, contiene todo lo que confiere certidumbre a las reglas de la aritmética";

"sin temor, puedo decir, que creo que fue una gran ventura para mí el haberme metido desde joven por ciertos caminos, que me han llevado a ciertas consideraciones y máximas, con las que he formado un método, en el cual pareceme que tengo un medio para aumentar gradualmente mi conocimiento y elevarlo poco a poco hasta el punto más alto a que la mediocridad de mi ingenio y la brevedad de mi vida puedan permitirle llegar. "

"Pero lo que más contento me daba en este método era que, con él, tenía la seguridad de emplear mi razón en todo, si no perfectamente, por lo menos lo mejor que fuera en mi poder"

Para Descartes (2017) la razón es el origen del conocimiento, y sólo los conocimientos que se basen en la razón son ciertos. Por lo tanto los sentidos son engañosos, y hay que dejarlos al margen, ya



que de ellos no puede provenir ningún conocimiento cierto, sólo aparente. El poder de la razón consiste en la capacidad de sacar de sí misma las verdades primeras y fundamentales.

"deseando yo en esta ocasión ocuparme tan sólo de indagar la verdad, pensé que debía hacer lo contrario y rechazar como absolutamente falso todo aquello en que pudiera imaginar la menor duda, con el fin de ver si, después de hecho esto, no quedaría en mi creencia algo que fuera enteramente indudable. Así, puesto que los sentidos nos engañan, a las veces, quise suponer que no hay cosa alguna que sea tal y como ellos nos la presentan en la imaginación; y puesto que hay hombres que yerran al razonar, aun acerca de los más simples asuntos de geometría, y cometen paralogismos, juzgué que yo estaba tan expuesto al error como otro cualquiera, y rechacé como falsas todas las razones que anteriormente había tenido por demostrativas; y, en fin, considerando que todos los pensamientos que nos vienen estando despiertos pueden también ocurrírsenos durante el sueño, sin que ninguno entonces sea verdadero, resolví fingir que todas las cosas, que hasta entonces habían entrado en mi espíritu, no eran más verdaderas que las ilusiones de mis sueños. "

7.2 El ser racional

Juan Casassus (2007) describe ser racional, en su estado puro, como un ser preocupado de si mismo pero al mismo tiempo sin contacto consigo mismo, un ser sin sentimientos. El ser racional es una persona que está preocupado por el control, por la coherencia o por el cálculo y sigue la regla racional en sus decisiones.

El ser racional es coherente y está siempre guiado por su interés personal. Si accedemos a la información que el posee y aplicamos la regla racional, podremos predecir sus decisiones y sus acciones, podemos afirmar que en este sentido el ser racional es predecible.

Su aproximación a la realidad es cognitiva. Se acerca a la realidad en búsqueda de informaciones objetivas que le permitan hacer afirmaciones del mundo que lo rodea, en esto su aspiración es constatar y no a crear. Todo lo conceptualiza y lo analiza. Esta característica del ser racional lo lleva a concebir la realidad bajo el aspecto conceptual.

El modelo racional, como tal, puede explicar la conducta humana en algunas personas y en algunas ocasiones pero no del conjunto de las personas ni en el conjunto de las ocasiones.



7.3 El ser emocional

En el modelo del ser emocional puro, Casassus (2007) explica que el ser emocional no es opuesto al ser racional, sino complementario.

El ser emocional habita en el corazón. Su relación con el mundo se configura en su contacto emocional con la realidad, y dicha relación la modula de acuerdo a sus sentimientos, emociones y estados de ánimo en los cuales se encuentra.

En general antes de tomar conciencia de lo que nos ocurre, nos somos libres de elegir lo que sentimos. Las emociones nos ocurren, esto es porque las emociones están relacionadas con el cerebro emocional, y este es relativamente independiente del cerebro cognitivo.

Una característica del ser emocional es que es incoherente, lo que no quiere decir es que el ser emocional no sea lógico en su acción, por el contrario, su acción no puede ser sino lógica debido a la fuerza disparada por la emoción. Es decir que al ser emocional, una emoción no le sigue necesariamente otra emoción compatible. La que le sigue puede ser perfectamente incompatible. La lógica de las emociones es distintos de la lógica de la razón

Las decisiones del ser emocional van a surgir de la emoción que lo tiene tomado en ese momento.

No estamos nunca en un estado de pura racionalidad o de pura emocionalidad. Siempre tenemos alguna mezcla de mayor o menor racionalidad, o mayor o menor emocionalidad, o estamos en equilibrio entre la influencia de ambas dimensiones humanas.

7.4 Toma de decisiones

Continuamente a lo largo de nuestras vidas, tanto en el ámbito personal como en el profesional, nos encontramos con numerosas situaciones en las que tenemos que tomar una decisión. Puede entenderse como la elección de la mejor alternativa dentro entre las posibles cuyo fin es conseguir un resultado.

Tomar decisiones en una organización es una de las tareas más importantes y complejas a las que el individuo se tiene que enfrentar, en donde deberá seleccionar un curso de acción, evaluar riesgos, analizar oportunidades y priorizar las alternativas. Para ello, es necesario contar con información relevante de cada alternativa y sus consecuencias en pos de alcanzar un objetivo.



Robbins (2004) define la toma de decisiones como “una reacción a un problema, es decir una discrepancia entre un estado actual y un estado deseado futuro que exige que se consideren las alternativas de acción. Por desgracia los problemas no vienen bien envueltos y con una etiqueta muy legible que diga problema. Lo que es un problema para una persona puede ser un estado satisfactorio para otra.”

Para García Lizano, Rojas Porras y Campos Saborío (2002) las decisiones pueden tener características tales como:

- Efectos futuros:

Tiene relación con las consecuencias en el futuro de la decisión tomada. Se consideran de alto nivel aquellas decisiones que tienen influencias a largo plazo y de bajo nivel aquellas decisiones cuyos efectos son más inmediatos o de plazos más cortos.

- Reversibilidad:

Hace referencia a la velocidad con la que una decisión puede revertirse y el grado de dificultad que implica cambiarla. Se llaman de alto nivel aquellas decisiones en donde revertir es difícil, y de un bajo nivel las que la reversión es más fácil.

- Impacto:

Se refiere a la medida en la que se ven afectadas las actividades. Dependiendo si el impacto es extensivo las de alto nivel, si el impacto es único, de bajo nivel.

- Calidad:

Es la incidencia en las relaciones laborales, valores éticos etc. Si hay muchos factores involucrados será una decisión de alto nivel, y si implica pocos factores será de bajo nivel.

- Periodicidad:

Frecuencia en la decisión, si es habitual o excepcional. Si es excepcional es de alto nivel y si es frecuente de bajo nivel.

Como no todas las personas toman las mismas decisiones, se han realizado diferentes estudios en donde se destaca el realizado por Herbert, Simon y James March (1994) donde realizan la siguiente clasificación y diferenciación:



7.5 Racionalidad limitada

El modelo de racionalidad limitada supone que las personas escogerán la primera alternativa que satisfaga su nivel actual de aspiraciones quedándose con una solución cómoda y no así con la solución óptima. Este comportamiento se debe a que cada decisor posee distintas características funcionales y fisiológicas, y también está limitado por el entorno ya o sea por el tiempo y el lugar. Podemos clasificar las siguientes restricciones:

- No dispone de toda la información necesaria

Resulta imposible disponer de información que contenga el máximo de alternativas posibles, además de que dicha recolección llevaría tiempo de análisis y dilataría la elección de la mejor.

- Tiene capacidades limitadas para procesar la información

En el proceso mental del decisor actúan también factores como ser la experiencia, la memoria, la percepción, la sensibilidad personal, las creencias, las culturas y los deseos.

En este postulado se ve al decisor como un ser que trata de ser racional con lo que dispone.

El individuo examina la primera alternativa, si ésta le satisface, toma la decisión. Si la primera alternativa no le satisfizo, la descarta y examina la segunda alternativa, si ésta la satisface, toma esa decisión. Sino la descarta y continúa evaluando alternativas.

Como no existe la perfecta racionalidad debido a las limitaciones del decisor, solo se llega a una solución aceptable o satisfactoria, aunque no sea necesariamente la óptima, suspendiendo el estudio de otras alternativas.

7.6 Racionalidad objetiva o ideal

Esta teoría supone que en una situación de decisión, el decisor, el medio, la información, y análisis personales, son óptimos como así también que el individuo tiene a su alcance información sobre todas las alternativas posibles y dispone de un sistema completo y consistente de preferencias que le permite hacer un perfecto análisis de todas ellas y selecciona lo óptimo.

Estos modelos asumen que el decisor contempla, en una visión amplia, todo cuanto encuentra delante de él. Entiende el espectro de opciones alternativas que le son abiertas, no sólo en ese momento sino en el panorama entero del futuro. Entiende las consecuencias de cada una de las



estrategias disponibles de, por lo menos hasta el punto de ser capaz de asignar una distribución de probabilidad conjunta a los futuros estados del universo.

Simon (1994) cuestiona este tipo de decisión racional perfecta, y la existencia de un decisor racional, cuyas *capacidades* le permitan optar por la mejor elección de una entre tantas alternativas que le vienen dadas. Sostiene que la racionalidad objetiva es muy difícil de alcanzar pues los individuos no pueden conocer todas las alternativas, no pueden predecir todas las consecuencias y normalmente no evalúan perfectamente todas las satisfacciones derivadas de estas consecuencias. En consecuencia, resulta imposible para un sólo individuo alcanzar cualquier grado de racionalidad pues el número de alternativas es tan grande y la información que tendría que analizar es tan amplia, que restringe toda aproximación a la racionalidad objetiva.

Es importante que los individuos reconozcan no solo sus emociones sino que también deben conocer los procesos para seleccionar la mejor opción al tomar una decisión.

Intuición

Robbins y Coulter (2005; P. 141) lo definen como “el acto de tomar decisiones a partir de la experiencia, sentimientos y buen juicio acumulado”.

A medida que la persona vaya adquiriendo experiencia, cuando se le presenten situaciones similares a las pasadas, podrá tomar decisiones más rápidamente.

Existen 3 condiciones:

1) *Certeza*: Es la situación ideal, aunque no todas las decisiones son así. En este caso se tiene conocimiento certero de los resultados de cada posible opción.

2) *Riesgo*: Esta condición es la más frecuente, y es donde se estima la probabilidad de los resultados basados en información histórica.

3) *Incertidumbre*: Esta condición es cuando no se está seguro del resultado y no se conocen las probabilidades. Se dispone de muy poca información.



Cualidades:

Tal como lo enuncian Peñafiel y Serrano (2010; P.160) "Existen ciertas cualidades que hacen que las personas que toman una decisión presenten mayor o menor habilidad en esa tarea. Algunas de ellas son:

Experiencia: la habilidad para tomar decisiones crece con la experiencia. Los éxitos o errores pasados conforman la base para la acción futura; se supone que los errores previos desencadenan menos errores futuros.

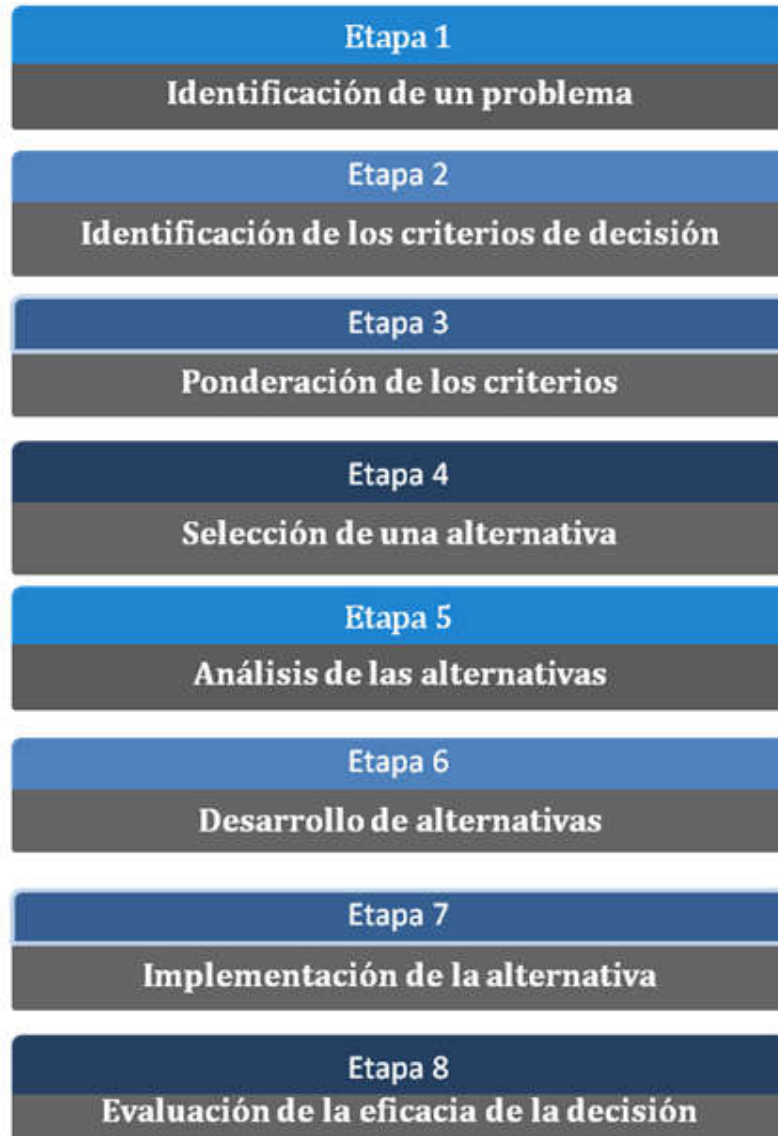
Buen juicio: se utiliza el término juicio para referirnos a la habilidad de evaluar información de forma inteligente. Está constituido por el sentido común, la madurez, la habilidad de razonamiento y la experiencia del tomador de decisiones. Se demuestra a través de ciertas habilidades para percibir información, sopesar su importancia y evaluarla.

Creatividad: la creatividad designa la habilidad de la persona para combinar o asociar ideas de manera única, para lograr un resultado nuevo y útil. Una persona creativa será capaz de captar y entender el problema de manera mas amplia y desarrollar alternativas."

7.7 Etapas en los modelos racionales

Distintos investigadores, al estudiar la toma de decisiones, definieron que en el proceso para tomar una decisión acertada, el ser humano debe atravesar distintas etapas o fases principales. Estos estudios se basaron en modelos racionales, donde la toma de decisiones sigue un orden lógico y supone que existe un resultado óptimo que resuelve el problema.

Gráfico del proceso para la toma de decisiones de Stephen Robbins y Mary Coulter (2005):



Etapa 1.

La identificación de un problema

El proceso de toma de decisiones comienza con un problema, es decir, la discrepancia entre un estado actual de cosas y un estado que se desea. Estos problemas no vienen con un cartel luminoso dando aviso sino que hay que saber identificar sus señales. Por tal, es imprescindible poder comprender las tres características que tienen los problemas:



- a) Ser consciente de ellos.
- b) Estar presionados para actuar.
- c) Tener los recursos necesarios para emprender acciones.

Para tomar consciencia de los problemas es necesario comparar el estado actual de las cosas con el estado en el que deberían estar. Esta característica sola no es suficiente, además

Debe existir algún tipo de presión que requiera tomar acción para que no pueda ser pospuesta a lo largo del tiempo; y por último,

Se deben tener los recursos y la autoridad suficiente para actuar.

Etapa 2.

Identificar los criterios de decisión

Una vez que reconoce el problema, se deben identificar los criterios de decisión que serán relevantes para su resolución. Se tienen que determinar cuáles son los factores pertinentes para tomar una decisión. Dependiendo del problema, pueden ser económicos, financieros, regionales, etc. Cada uno de nosotros tiene distintos criterios que guía nuestras decisiones, en esta etapa se descartan los criterios que son irrelevantes.

Etapa 3.

Asignar pesos a los criterios

Cuando los criterios detectados en la etapa anterior no tienen la misma importancia, se deberán priorizar ordenadamente. Un método simple es dar al criterio más importante la puntuación más alta y tomarlo de referencia para la valoración del resto.

Etapa 4.

Desarrollar las alternativas

En este paso, se confecciona un listado con las alternativas viables que puedan tener éxito y resuelvan el problema.

Etapa 5.



Analizar las alternativas

Una vez que se han desarrollado las alternativas quien toma la decisión debe analizarlas cuidadosamente. Se hace una evaluación de cada alternativa de acuerdo a los criterios y ponderaciones asignados en los pasos anteriores (2 y 3). Al realizar una comparación entre las alternativas, se vuelven evidentes las ventajas y desventajas de cada una.

Etapa 6.

Seleccionar una alternativa

En esta instancia se debe elegir la mejor alternativa entre todas las clasificadas (viables), según el criterio y la valoración asignada, simplemente se selecciona la de mejor puntuación.

Etapa 7.

Implementar la alternativa

Este paso consiste en dar a conocer la decisión a las personas afectadas y lograr que se comprometan con ella. Cuando las personas que deben implementar la decisión participan del proceso es muy probable que apoyen con entusiasmo el resultado. Se implementan por medio de una planificación, organización y dirección efectivas.

Etapa 8.

Evaluar la eficacia de la decisión

En esta última etapa se evalúa el resultado de la decisión para saber si se ha resuelto el problema. Si el problema persiste, se debe analizar que falló y las respuestas nos pueden llevar de regreso a los pasos anteriores.

Las decisiones se pueden clasificar:

Según el método utilizado:

Según Herbert Simon (1994) las decisiones pueden ser clasificadas de la siguiente manera:

Decisiones Programadas:

Son aquellas que se llevan a cabo de manera cotidiana, de carácter repetitivo y rutinario. Las decisiones programadas cuentan con manuales o procedimientos estudiados y diseñados con



anterioridad para facilitar la decisión del individuo. Una vez identificado el problema, solo tiene que seguir un procedimiento.

Procedimiento: Son los pasos secuenciales que han sido creados para resolver un problema específico y de esta manera orientar la decisión en una dirección concreta y estructurada.

Decisiones No Programadas:

Son las que se utilizan para situaciones no estructuradas, nuevas y de naturaleza no repetitiva. Son para resolver problemas que requieren una solución a medida

Simon (1994) explicó que los dos tipos de decisiones son solo extremos negro y blanco, y que el mundo es en su mayor parte color gris. No obstante, el concepto de decisiones programadas y no programadas es importante porque cada una exige una técnica diferente.

Según el nivel jerárquico:

Enrique Claver Cortes (2004) las clasifica en función de la posición jerárquica que ocupa el decisor en la pirámide.

Decisiones estratégicas:

Los individuos que toman las decisiones están ubicados en la cima de la pirámide jerárquica. Son decisiones que adquieren una gran trascendencia ya que definen los objetivos generales, y modelos de negocio de toda la organización. Por su importancia requieren un alto grado de reflexión puesto que cualquier error puede comprometer el desarrollo de la empresa inclusive su propia supervivencia. Estas decisiones son únicas y no repetitivas.

Ejemplo: productos a fabricar, localización, recursos financieros

Decisiones tácticas:

Estas decisiones las toman los individuos ubicados en la mitad de la pirámide, los directivos intermedios. Pueden ser repetitivas y el grado de repetición es suficiente para generar precedentes confiables.

Ejemplo: Distribución de la planta, producción, presupuestos

Decisiones operativas:



Los decisores son los ejecutivos inferiores, ejecutivos y gerentes. Relacionadas con las actividades diarias de la empresa. Tienen un alto grado de repetitividad (Manuales, rutinas y procedimientos establecidos).

Ejemplo: aceptación o rechazo de créditos, inventarios, asignación de tareas.

Según afirman los especialistas que han estudiado las emociones, se ha sobrevalorado la importancia de los aspectos puramente racionales ya que las interpretaciones, valoraciones y acciones de las personas no corresponden exclusivamente a un juicio racional.

Para Goleman (1998), “todos nosotros tenemos dos mentes, una mente que piensa y otra mente que siente, y estas dos formas fundamentales de conocimiento interactúan para construir nuestra vida mental. Una de ellas es la mente racional, la modalidad de comprensión de la que solemos ser conscientes, más despierta, más pensativa, más capaz de ponderar y de reflexionar. El otro tipo de conocimiento, más impulsivo y más poderoso —aunque a veces ilógico—, es la mente emocional.

La mayor parte del tiempo, estas dos mentes —la mente emocional y la mente racional— operan en estrecha colaboración, entrelazando sus distintas formas de conocimiento para guiarnos adecuadamente a través del mundo. Habitualmente existe un equilibrio entre la mente emocional y la mente racional, un equilibrio en el que la emoción alimenta y da forma a las operaciones de la mente racional y la mente racional ajusta y a veces censura las entradas procedentes de las emociones. En todo caso, sin embargo, la mente emocional y la mente racional constituyen, como veremos, dos facultades relativamente independientes que reflejan el funcionamiento de circuitos cerebrales distintos aunque interrelacionados. En muchísimas ocasiones, pues, estas dos mentes están exquisitamente coordinadas porque los sentimientos son esenciales para el pensamiento y lo mismo ocurre a la inversa.”

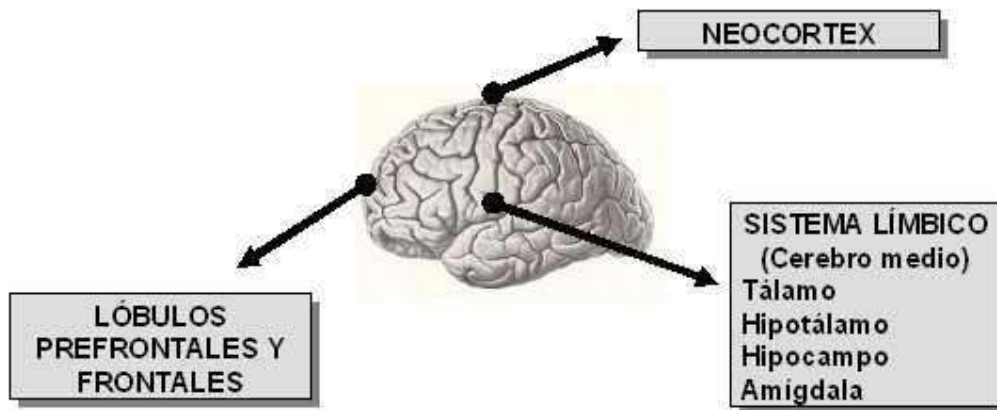
7.8 Cómo funciona el cerebro

“El desarrollo del cerebro”

LeDoux descubrió el papel privilegiado que desempeña la amígdala en la dinámica cerebral. En su investigación ha demostrado que la primera estación cerebral por la que pasan las señales



sensoriales procedentes de los ojos o de los oídos es el tálamo y, a partir de ahí y a través de una sola sinapsis, la amígdala. Otra vía procedente del tálamo lleva la señal hasta el neocórtex, el cerebro pensante. Esa ramificación permite que la amígdala comience a responder antes de que el neocórtex haya ponderado la información a través de diferentes niveles de circuitos cerebrales, se aperciba plenamente de lo que ocurre y finalmente emita una respuesta más adaptada a la situación.



Fuente imagen <https://youcanalso.wordpress.com/2010/11/05/>

La investigación realizada por LeDoux reveló la existencia de vías nerviosas para los sentimientos que eluden el neocórtex.

Hasta hace poco, la visión convencional de la neurociencia ha sido que el ojo, el oído y otros órganos sensoriales transmiten señales al tálamo y desde ahí, a las regiones del neocórtex encargadas de procesar las impresiones sensoriales y organizarlas tal y como las percibimos. En el neocórtex, las señales se interpretan para reconocer lo que es cada objeto y lo que significa su presencia. Desde el neocórtex — sostiene la vieja teoría— las señales se envían al sistema límbico y, desde ahí, las vías eferentes irradian las respuestas apropiadas al resto del cuerpo

LeDoux descubrió, junto a la larga vía neuronal que va al córtex, la existencia de una pequeña estructura neuronal que comunica directamente el tálamo con la amígdala. Esta vía secundaria y más corta —una especie de atajo— permite que la amígdala reciba algunas señales directamente de los sentidos y emita una respuesta antes de que sean registradas por el neocórtex.



Este descubrimiento ha dejado obsoleta la antigua noción de que la amígdala depende de las señales procedentes del neocórtex para formular su respuesta emocional a causa de la existencia de esta vía de emergencia capaz de desencadenar una respuesta emocional gracias un circuito reverberante paralelo que conecta la amígdala con el neocórtex. Por ello la amígdala puede llevarnos a actuar antes incluso de que el más lento —aunque ciertamente más informado— neocórtex despliegue sus también más refinados planes de acción.

La amígdala constituye una especie de depósito de la memoria emocional y, en consecuencia, también se la puede considerar como un depósito de significado.

La amígdala puede albergar y activar repertorios de recuerdos y de respuestas que llevamos a cabo sin que nos demos cuenta del motivo por el que lo hacemos, porque el atajo que va del tálamo a la amígdala deja completamente de lado al neocórtex. Este atajo permite que la amígdala sea una especie de almacén de las impresiones y los recuerdos emocionales de los que nunca hemos sido plenamente conscientes.

Una señal visual va de la retina al tálamo, en donde se traduce al lenguaje del cerebro. La mayor parte de este mensaje va después al cortex visual, en donde se analiza y evalúa en busca de su significado para emitir la respuesta apropiada. Si esta respuesta es emocional, una señal se dirige a la amígdala para activar los centros emocionales, pero una pequeña porción de la señal original va directamente desde el tálamo a la amígdala por una vía más corta, permitiendo una respuesta más rápida (aunque ciertamente también más imprecisa).

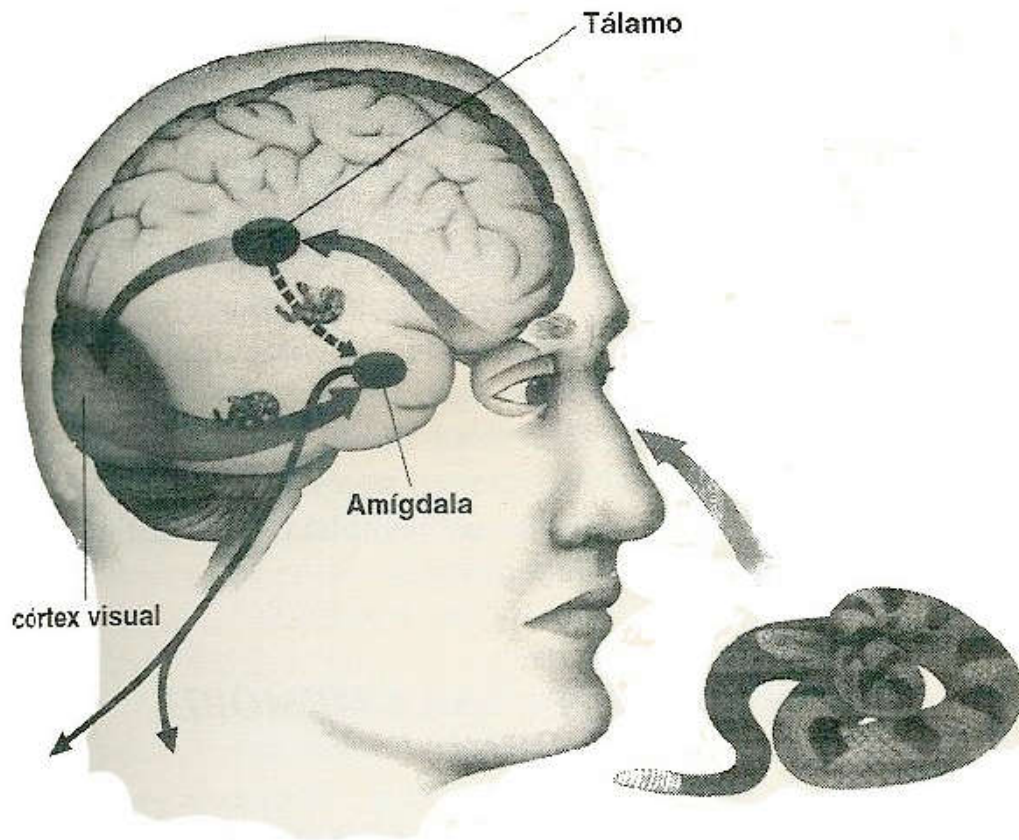


Fig 1 - RESPUESTA DE LUCHA O HUIDA
Aumento de la frecuencia cardíaca y de la tensión arterial.
La musculatura larga se prepara para responder rápidamente.

Habitualmente, las áreas prefrontales gobiernan nuestras reacciones emocionales. Recordemos que el camino nervioso más largo de los que sigue la información sensorial procedente del tálamo, no va a la amígdala sino al neocórtex y a sus muchos centros para asumir y dar sentido a lo que se percibe. Y esa información y nuestra respuesta correspondiente las coordinan los lóbulos prefrontales, la sede de la planificación y de la organización de acciones tendentes a un objetivo determinado, incluyendo las acciones emocionales. En el neocórtex, una serie de circuitos registra y analiza esta información, la comprende y organiza gracias a los lóbulos prefrontales, y si, a lo largo



de ese proceso, se requiere una respuesta emocional, es el lóbulo prefrontal quien la dicta, trabajando en equipo con la amígdala y otros circuitos del cerebro emocional.

Este suele ser el proceso normal de elaboración de una respuesta, un proceso que —con la sola excepción de las urgencias emocionales— tiene en cuenta el discernimiento. Así pues, cuando una emoción se dispara, los lóbulos prefrontales ponderan los riesgos y los beneficios de las diversas acciones posibles y apuestan por la que consideran más adecuada.

El neocórtex es el responsable de que nos entristezcamos cuando experimentamos una pérdida, de que nos alegremos después de haber conseguido algo que considerábamos importante o de que nos sintamos dolidos o encolerizados por lo que alguien nos ha dicho o nos ha hecho.

Del mismo modo que sucede con la amígdala, sin el concurso de los lóbulos prefrontales gran parte de nuestra vida emocional desaparecería porque sin comprensión de que algo merece una respuesta emocional, no hay respuesta emocional alguna.

La corteza prefrontal es la región del cerebro que se encarga de la memoria de trabajo.

Pero existe también una importante vía nerviosa que conecta los lóbulos prefrontales con el sistema límbico, lo cual significa que las señales de las emociones intensas —ansiedad, cólera y similares— pueden sabotear la capacidad del lóbulo prefrontal para mantener la memoria de trabajo. Éste es el motivo por el cual, cuando estamos emocionalmente perturbados, solemos decir que «no puedo pensar bien» y también permite explicar por qué la tensión emocional prolongada puede obstaculizar las facultades intelectuales.

Las conexiones existentes entre la amígdala y las estructuras límbicas relacionadas con ella y el neocórtex constituyen el centro de gravedad de las luchas y de los tratados de cooperación existentes entre el corazón y la cabeza, entre los pensamientos y los sentimientos. Esta vía nerviosa, en suma, explicaría el motivo por el cual la emoción es algo tan fundamental para pensar eficazmente, tanto para tomar decisiones inteligentes como para permitimos simplemente pensar con claridad.

En su intento de comprensión de la vida mental, el doctor Antonio Damasio, un neurólogo de la Facultad de Medicina de la Universidad de Iowa, ha llevado a cabo un meticuloso estudio de los



daños que presentan aquellos pacientes que tienen lesionadas las conexiones existentes entre la amígdala y el lóbulo prefrontal. En tales pacientes, el proceso de toma de decisiones se encuentra muy deteriorado aunque no presenten el menor menoscabo de su CI o de cualquier otro tipo de habilidades cognitivas.

Pero, a pesar de que sus capacidades intelectuales permanezcan intactas, sus decisiones laborales y personales son desastrosas e incluso pueden obsesionarse con algo tan nimio como concertar una cita.

Según el doctor Damasio, el proceso de toma de decisiones de estas personas se halla deteriorado porque han perdido el acceso a su aprendizaje emocional. En este sentido, el circuito de la amígdala prefrontal constituye una encrucijada entre el pensamiento y la emoción, una puerta de acceso a los gustos y disgustos que el sujeto ha adquirido en el curso de la vida. Separadas de la memoria emocional de la amígdala, las valoraciones realizadas por el neocórtex dejan de desencadenar las reacciones emocionales que se le asociaron en el pasado y todo asume una gris neutralidad. En tal caso, cualquier estímulo, ya se trate de un animal favorito o de una persona detestable, deja de despertar atracción o rechazo; esos pacientes han «olvidado» todo aprendizaje emocional porque han perdido el acceso al lugar en el que éste se asienta, la amígdala. Estas averiguaciones condujeron al doctor Damasio a la conclusión contraintuitiva de que los sentimientos son indispensables para la toma racional de decisiones, porque nos orientan en la dirección adecuada para sacar el mejor provecho a las posibilidades que nos ofrece la fría lógica.

Las emociones, pues, son importantes para el ejercicio de la razón. En la danza entre el sentir y el pensar, la emoción guía nuestras decisiones instante tras instante, trabajando mano a mano con la mente racional y capacitando —o incapacitando— al pensamiento mismo.

7.9 Las emociones:

De acuerdo a Goleman (1998), 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 movere (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.

La emoción es la que guía las decisiones que tomamos en nuestras vidas, actuando como un resorte que nos impulsa a actuar, es en ese momento donde nuestra racionalidad da lugar a ese impulso o censura la emoción. Goleman (1998, p14)

Cada emoción nos predispone de una forma diferente y condiciona nuestra manera de actuar. Aranda (2013, p.27) define a las emociones como “programas de respuesta rápida que facilitan nuestra supervivencia. Están gravadas en nuestros genes, y en alguna medida están activas ya durante el proceso de gestación. A ello se suma el aprendizaje en los grupos en los que nos criamos, especialmente en la familia, que nos lleva a aprender a relacionarnos con las emociones, expresándolas o inhibiéndolas”

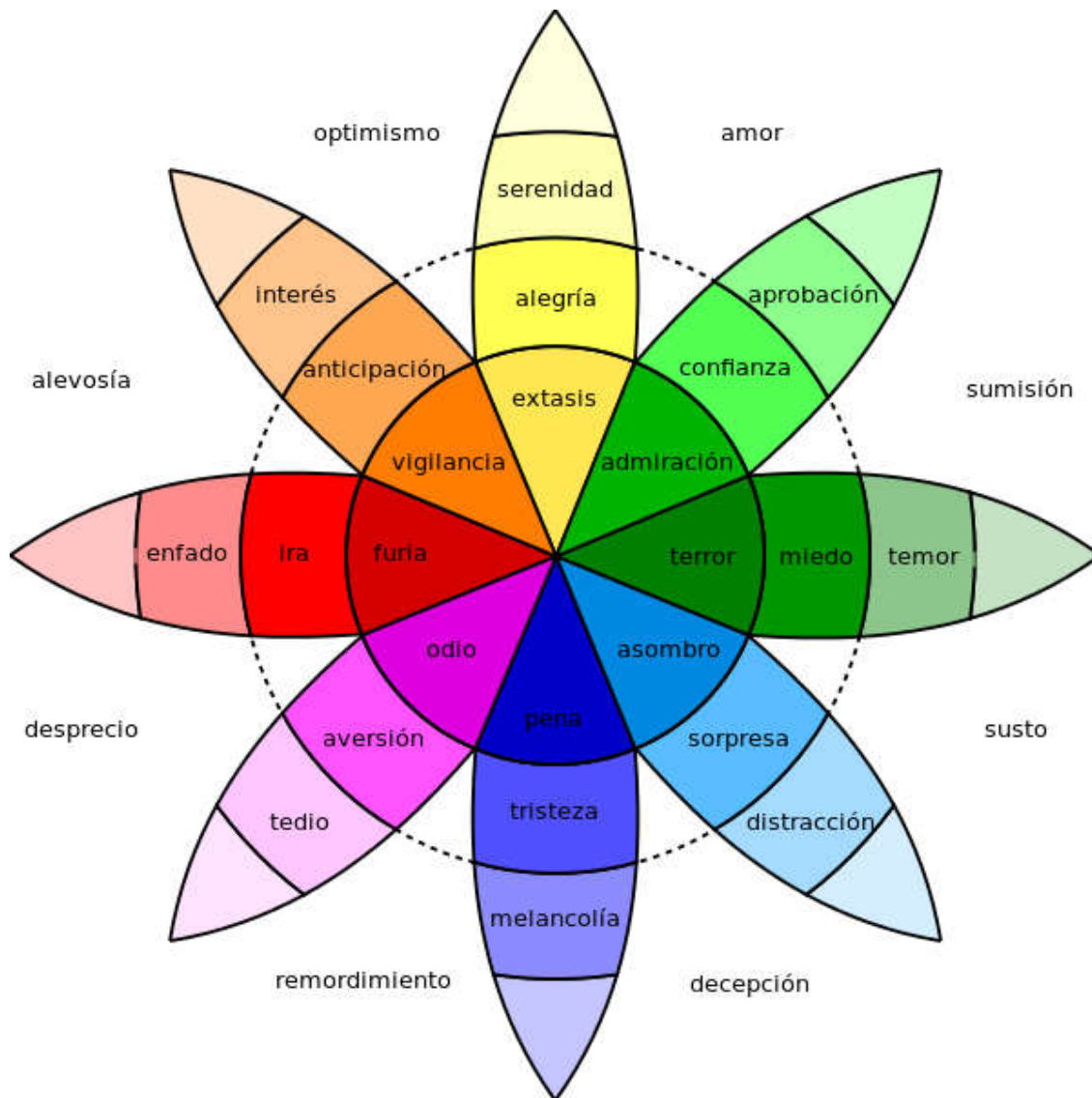
7.9.1 Las emociones básicas:

Encontramos en distintos autores la siguiente clasificación de las emociones básicas:

Plutchik	Ekman	Tomkins	Izard
Alegría	Felicidad	Placer	Alegría
Confianza			
Miedo	Miedo	Miedo	Miedo
Sorpresa	Sorpresa	Sorpresa	Sorpresa
Tristeza	Tristeza	Angustia	Angustia
Aversión	Repulsa	Repulsa	
Ira	Ira	Ira	Ira
Anticipación		Interés	
		Vergüenza	
		Desprecio	

Dentro de todas las teorías de las emociones fue Robert Plutchik (1980) quien dividió las emociones en 8 categorías básicas o primarias con claras funciones específicas, ellas son el miedo, la sorpresa, la tristeza, el disgusto, la ira, la esperanza, la alegría y la aceptación. El resto de las emociones surgen de combinaciones de las primarias para ampliar el abanico de experiencias tal como se muestra en la imagen a continuación.

La rueda de las emociones de Robert Plutchik (1980):





Plutchick (1980) definió la rueda de las emociones, donde cada emoción tiene su opuesta y es imposible sentir emociones opuestas al mismo tiempo.

Las emociones varían su grado de intensidad, eso es lo que vemos en el “pétalo” (de color más suave a más intenso).

Alegría

- Emoción opuesta: Tristeza
- Grado de intensidad: Serenidad → Alegría → Éxtasis
- Díadas primarias
 - Alegría + Confianza → Amor
 - Alegría + Anticipación → Optimismo

Confianza

- Emoción opuesta: Aversión (rechazo)
- Grado de intensidad: Aprobación → Confianza → Admiración
- Díadas primarias:
 - Confianza + Alegría → Amor
 - Confianza + Miedo → Sumisión

Miedo

- Emoción opuesta: Ira.
- Grado de intensidad: Temor → Miedo → Terror
- Díadas primarias:
 - Miedo + Confianza → Sumisión
 - Miedo + Sorpresa → Susto

Sorpresa

- Emoción opuesta: Anticipación
- Grado de intensidad: Distracción → Sorpresa → Asombro
- Díadas primarias:
 - Sorpresa + Miedo → Susto
 - Sorpresa + Tristeza → Decepción



Tristeza

- Emoción opuesta: Alegría
- Grado de intensidad: Melancolía → Tristeza → Pena
- Díadas primarias:
 - Tristeza + Sorpresa → Desección
 - Tristeza + Aversión → Remordimiento

Aversión

- Emoción opuesta: Confianza
- Grado de intensidad: Aburrimiento → Aversión → Aborrecimiento (asco)
- Díadas primarias:
 - Aversión + Tristeza → Remordimiento
 - Aversión + Ira → Desprecio

Ira

- Emoción opuesta: Miedo
- Grado de intensidad: Enfado → Ira → Furia
- Díadas primarias:
 - Ira + Aversión → Desprecio
 - Ira + Anticipación → Alevosía

Anticipación

- Emoción opuesta: Sorpresa
- Grado de intensidad: Interés → Anticipación → Vigilancia
- Díadas primarias:
 - Anticipación + Ira → Alevosía
 - Anticipación + Alegría → Optimismo

Las emociones contribuyen al bienestar o al malestar de las personas, están presentes en nuestras relaciones, nos ayudan a tomar decisiones y pueden hacernos daño cuando la intensidad es desmedida.

“La persona que no sabe identificar sus propias emociones o la de los demás a través de indicios sutiles puede llegar a comportarse de forma grosera, ya sea de forma consciente o no” (Caruso, Salovey; 2004, p.74)



Si nos dejamos llevar por los impulsos y actuamos de manera intempestiva con frecuencia, la impulsividad se convierte en un problema cuando se pierde el control.

Barratt (2007) concluyó que “las personas con altos niveles de impulsividad típicamente no piensan antes de hablar, viven para el momento, no pueden estar quietos, cambian su manera de parecer rápidamente, toman una mayor cantidad de riesgos y presentan una dificultad para concentrarse y planear hacia el futuro.”

Son las emociones las que ante los estímulos, predisponen al cuerpo a un tipo diferente de respuesta. Cuando una persona es capaz de reconocer las emociones (propias y de otros) y actuar en consecuencia está influyendo en su forma de relacionarse y de ver el mundo, esa capacidad es denominada inteligencia emocional.

7.10 La inteligencia emocional:

Los orígenes del término inteligencia emocional se remontan a 1990 cuando Salovey y Mayer publican un artículo en donde la definen como “un tipo de inteligencia social que incluye la habilidad de supervisar y entender las emociones propias y las de los demás, discriminar entre ellas, y usar la información para guiar el pensamiento y las acciones de uno.”

Su modelo se basa en el uso adaptativo de las emociones de forma tal que el individuo pueda resolver problemas y adaptarse eficazmente al ambiente.

Goleman (1998) desarrollo investigaciones al respecto y define a la inteligencia emocional como “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, a través de la auto-motivación y el buen manejo de nuestras emociones y nuestras relaciones.”

Ser emocionalmente inteligente no significa suprimir o inhibir las emociones, significa identificarlas, comprenderlas y utilizarlas en nuestro beneficio.

7.11 La inteligencia emocional en el ámbito laboral:

Anteriormente, se relacionaba al éxito de una persona en el trabajo, con su coeficiente intelectual, sin embargo, nuevas investigaciones nos muestran una nueva tendencia.



Los conocimientos adquiridos en la escuela, universidad o posgrado pueden no ser suficientes para que una persona sea exitosa en el trabajo, para tomar una decisión además del conocimiento y la experiencia es relevante tener en cuenta la influencia que ejercen las emociones sobre el individuo en el proceso decisorio.

“La inteligencia académica tiene poco que ver con la vida emocional. Hasta las personas más descollantes y con un CI más elevado pueden ser pésimos timoneles de su vida y llegar a zozobrar en los escollos de las pasiones desenfrenadas y los impulsos ingobernables.” (Goleman; 1998, p.36)

No todas las personas se dan cuenta del poder que tienen las emociones por sobre la razón, o la capacidad de comprender lo que le ocurre al ser humano en ese instante en donde se vuelve irracional. Las emociones son inherentes al ser humano y nos exponen constantemente al límite de perder el control.

La inteligencia emocional permite reconocer nuestras emociones y la de los demás, ayuda a las personas a trabajar en equipo, a soportar el trabajo bajo presión y a tolerar las frustraciones.

“El directivo emocionalmente inteligente encuentra el equilibrio entre los datos que le aportan las emociones y sus conocimientos sobre los sentimientos, al tiempo que reconoce que los distintos estados de ánimo se deben a razones desconocidas. Mientras que actuar con nuestras emociones suele ser una opción inteligente, actuar basándonos en nuestro estado de ánimo no suele ser una buena idea. Las emociones son una señal de que está sucediendo o está a punto de suceder algo importante. Pero también nos trae una serie de sensaciones y de pensamientos que puede que no deseemos experimentar. Nuestra forma de afrontar los acontecimientos emocionales es muy importante para nuestro éxito en la consecución de nuestros objetivos, e incluso en nuestra forma de recordar y de procesar la información.” (Caruso, Salovey; 2004; p.105)

El desarrollo de la inteligencia emocional es también una habilidad que se puede aprender y enseñar.



Peter Sengue (2006) explica que las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden; este aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.

Plantea la relación que hay entre la realidad actual y la visión para llegar hacia donde queremos ir como "La yuxtaposición entre visión de lo que deseamos y una clara imagen de la realidad actual genera lo que denominamos "tensión creativa" una fuerza para unir ambos puntos, causada por la tendencia natural de la tensión a buscar resolución."

Considera que esta tensión creativa a menudo induce sentimientos o emociones asociados con la angustia, tristeza, desesperanza o preocupación, pero es importante advertir que las emociones "negativas" que pueden surgir cuando hay tensión creativa no constituyen la tensión creativa en si misma, sino lo que denominamos tensión emocional. Las gentes realmente creativas usan la brecha entre la visión y la realidad actual para generar energías para el cambio. No importa lo que la visión es, sino lo que la visión logra.

En este contexto, aprendizaje no significa adquirir más información, sino expandir la aptitud para producir los resultados que deseamos. Se trata de aprendizaje generativo. Y las organizaciones inteligentes no son posibles a menos que en todos los niveles haya personas dispuestas a practicar esa forma de aprendizaje.



7.12 Las habilidades:

Goleman (1998, p.37) sugiere en su estudio que un individuo debería poseer diferentes aptitudes, y se pueden clasificar 5 Competencias:

Competencias personales:

Conciencia de uno mismo	
Conciencia de nuestros propios estados internos, recursos e intuiciones	
Conciencia emocional	Reconocer las propias emociones y sus efectos
Valoración adecuada de uno mismo	Conocer las propias fortalezas y debilidades
Confianza en uno mismo	Seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades

Autorregulación	
Control de nuestros estados, impulsos y recursos internos	
Autocontrol	Capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos
Confiabilidad	Fidelidad al criterio de sinceridad e integridad
Integridad	Asumir la responsabilidad de nuestra actuación personal
Adaptabilidad	Flexibilidad para afrontar cambios
Innovación	Sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información

Motivación	
Las tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos	
Motivación de logro	Esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia
Compromiso	Secundar los objetivos de un grupo u organización. 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



Competencias sociales:

Empatía	
Conciencia de los sentimientos , necesidades y preocupaciones ajenas	
Comprensión de los demás	Tener la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan
Orientacion hacia el servicio	Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes
Aprovechamiento de la diversidad	Aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas
Conciencia política	Capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones subyacentes en un grupo

Habilidades Sociales	
Capacidad para inducir respuestas deseables en los demás	
Influencia	Utilizar tácticas de persuasión eficaces
Comunicación	Emitir mensajes claros y convincentes
Liderazgo	Inspirar y dirigir a grupos de personas
Catalización del cambio	Iniciar o dirigir cambios
Resolución de conflictos	Capacidad de negociar y resolver conflictos
Colaboración y cooperación	Ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común
Habilidades de equipo	Ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas



8. Marco metodológico

8.1 Estrategia Metodológica

Se formulará un cuestionario que guardará relación con la inteligencia emocional y la toma de decisiones para su posterior análisis.

Se hará un estudio que permita describir los efectos de la aplicación de la inteligencia emocional en los trabajadores y su influencia en el ámbito laboral.

En la investigación se pretende descubrir los comportamientos de los empleados y las emociones, como así también conocer cuánto se sabe la inteligencia emocional.

8.2 Unidad de análisis

La población a la cual se va a dirigir este estudio es:

Trabajadores en actividad;

De ambos sexos;

Que estén bajo relación de dependencia ó que sean monotributistas trabajando para terceros;

Organizaciones privadas y estatales;

Edades (18 a 32, entre 33 y 52, entre 53 y 70 y más de 71)

8.3 Método

En la presente investigación, se hará un trabajo de campo donde se utilizará un formulario del tipo encuesta virtual para la recolección de información directa. Se optó por un cuestionario de combinado de preguntas abiertas y cerradas. El formulario que se utilizará es una creación de mi propia autoría.



9. Comprobación de la hipótesis

Se verifica la hipótesis, se puede afirmar que los individuos que reconocen que las emociones influyen al momento de decidir han obtenido mejores resultados que aquellos que no las han considerado.

10. Conclusiones y aportes

Como resultado de la encuesta, se puede afirmar que un 56% de las personas puede asegurar reconocer sus propias emociones y sus efectos, mientras que un poco menos de la mitad no siempre es capaz de reconocerlas. Respecto de las emociones en los demás solo un 33% considera poder reconocerlas siempre y a un 67% le cuesta precisarlo.

Observamos en un número muy parejo la capacidad de tener o no conciencia de sus estados internos propios. Sin embargo es mucho mayor el desconocimiento de los sentimientos ajenos.

Respecto de las emociones al momento de tomar una decisión 21 personas de 52, representando al 40% de los encuestados, dice estar siempre consciente de sus emociones mientras que las 31 restantes no. Resulta interesante también evidenciar que es bastante similar el porcentaje de las personas toma conocimiento de sus emociones después de decidir.

Cuando se preguntó por los criterios a tener en cuenta para tomar una decisión óptima, un 60% priorizo el razonamiento lógico prestando atención a las emociones, mientras que un 19% manifestó utilizar un pensamiento racional sin importar las emociones, el 21% restante priorizo la emoción con un razonamiento lógico. Nadie considero la opción de decidir pura y exclusivamente basándose en sus emociones.

En cuanto a la importancia de las emociones reconocidas cuando se procede a decidir son relevantes para casi un 80% de la gente, el porcentaje restante descarta toda emoción encontrada.

El enojo y la frustración están presentes cuando se consultó por los feedbacks que son negativos y las tareas que fueron mal ejecutadas, sin embargo se encontró en una mayor medida la gente que prefiere replantear, buscar soluciones correctivas y aprender del error y una menor cantidad los que prefieren no hacer nada o no lo aceptan.



Finalmente cuando se pregunto si se arrepintió cuando tuvo que tomar una decisión que considera de importancia un 87% respondió que no y un 13% que cambiaría la decisión elegida.

Desglosando ese 13% que se arrepintió, encontramos que el 43% de los arrepentidos reconoció las emociones en algún momento mientras que el 57% no lo pudo aseverar.

Del 87% que no se arrepintió reconocieron la presencia de emociones en un 96% y solamente un 4% de la muestra no se arrepintió aunque no pudo precisar si las reconoció.

La investigación realizada en este periodo, no solo me pareció interesante, sino que entendí que es crucial la participación de las emociones en todo momento de nuestras vidas, tanto laboral como personal. Intenté también y me propuse trabajar en aquellas habilidades personales en las que reconozco no he desarrollado en su plenitud.

En la confección de la encuesta tuve la percepción inicial de que las respuestas no serían del todo sinceras, sorprendiéndome gratamente al recolectar las muestras de que no era como pensaba, de todas maneras ese sesgo no ha afectado mi investigación, y hasta me ayudo a seleccionar las preguntas.

Seleccioné este tema porque considero importante la puesta en práctica de las diferentes técnicas, particularmente me ha dado la posibilidad de crecer como persona y entender mis errores del pasado y poder mejorarlos en el futuro.

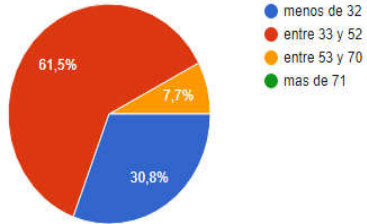
11. Anexos

Encuesta:



Edad

52 respuestas



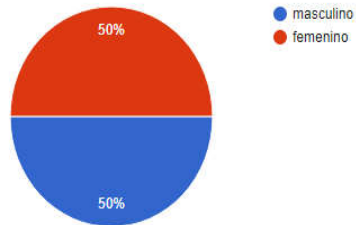
Trabajo

52 respuestas



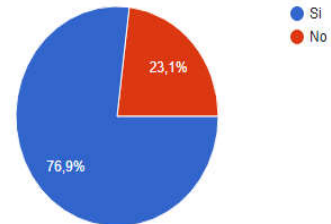
Sexo

52 respuestas



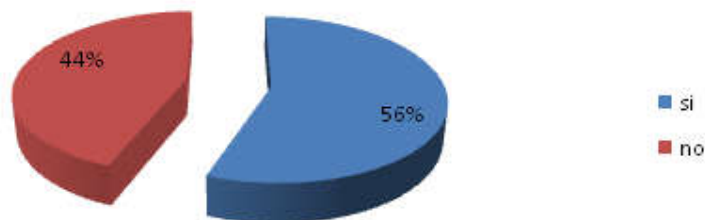
Sabes que es la Inteligencia Emocional?

52 respuestas



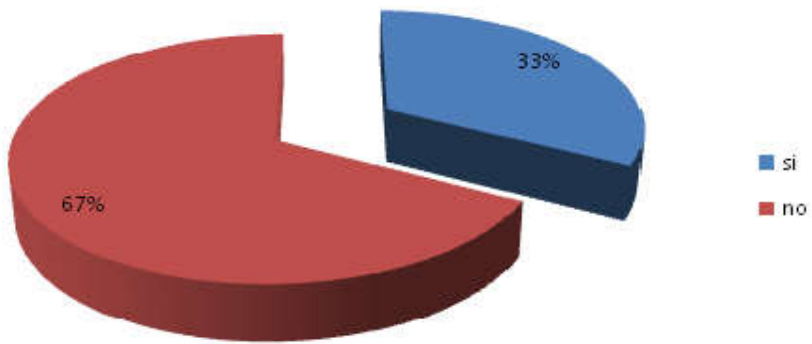
1_Puede asegurar que siempre reconoce sus propias emociones y sus efectos?

Si	No
29	23

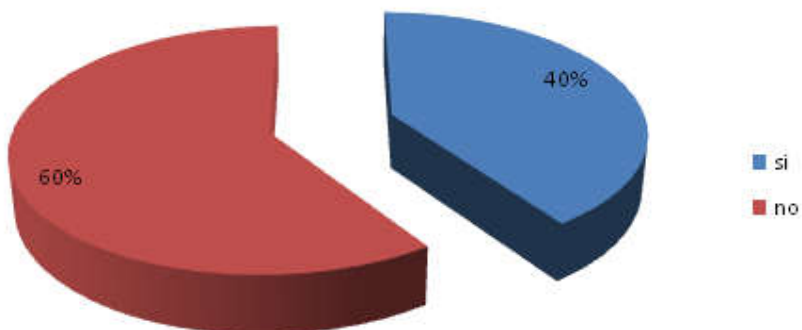




2_Puede asegurar que siempre reconoce las emociones en los demás	
Si	No
17	35

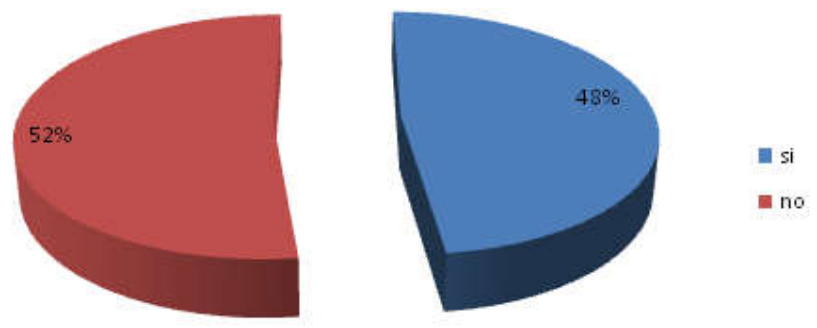


3_Siempre es consciente de sus emociones antes de tomar una decisión	
Si	No
21	31

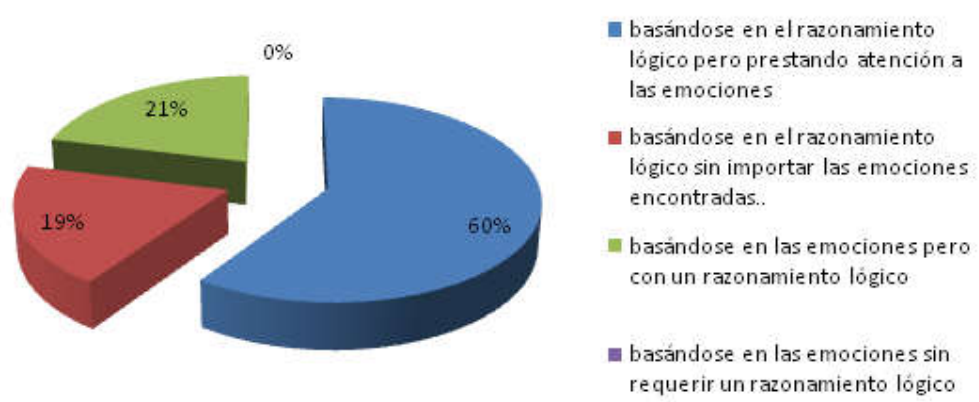




4_ Siempre es consciente de sus emociones después de tomar una decisión	
Si	No
25	27

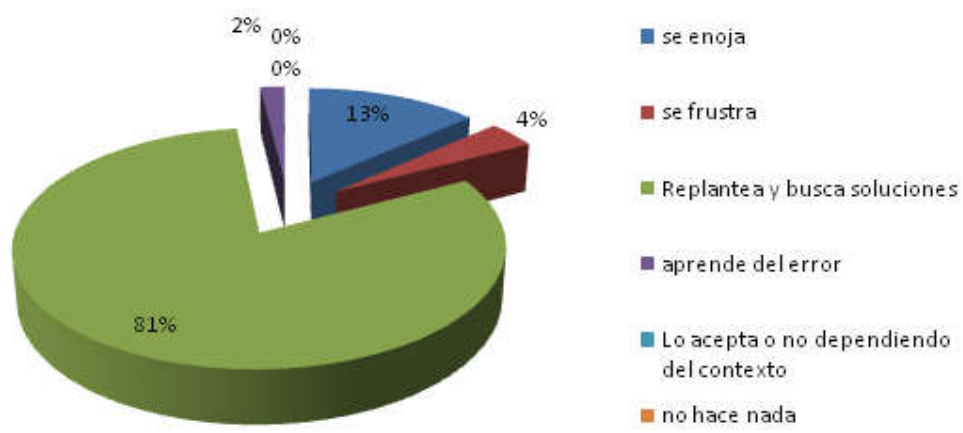


5_ Cree que las mejores decisiones se toman:	
basándose en el razonamiento lógico pero prestando atención a las emociones	31
basándose en el razonamiento lógico sin importar las emociones encontradas.	10
basándose en las emociones pero con un razonamiento lógico	11
basándose en las emociones sin requerir un razonamiento lógico	0

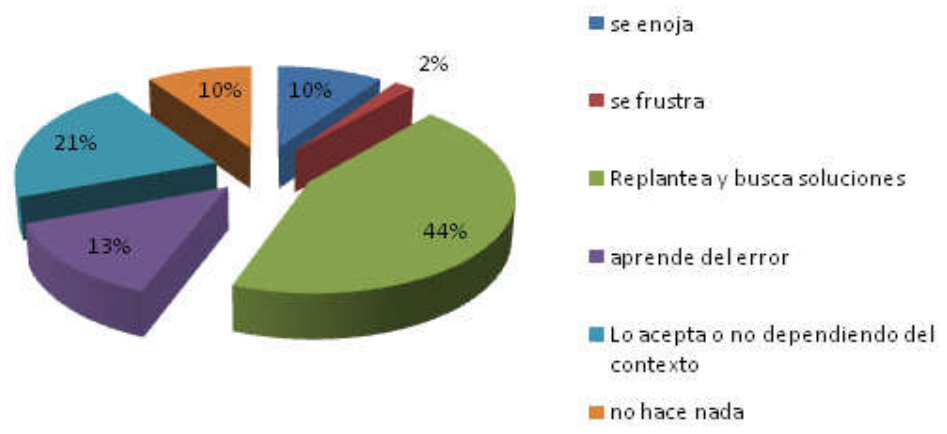




6_ Que hace cuando descubre que un trabajo se ha ejecutado de manera incorrecta o imprecisa.					
se enoja	se frustra	Replantea y busca soluciones	aprende del error	Lo acepta o no dependiendo del contexto	no hace nada
7	2	42	1	0	0

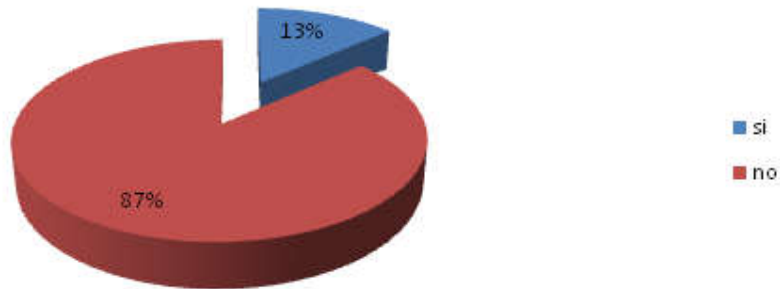


7_ Que hace cuando recibe un feedback negativo?					
se enoja	se frustra	Replantea y busca soluciones	aprende del error	Lo acepta o no dependiendo del contexto	no hace nada
5	1	23	7	11	5



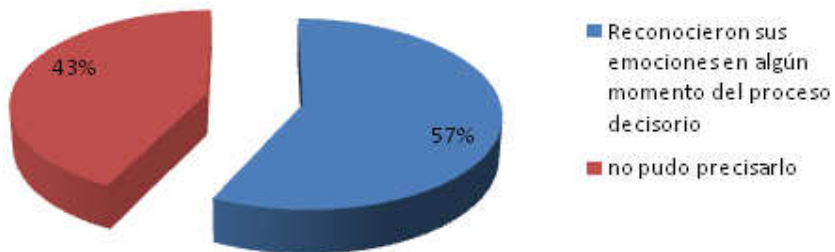


8_Cuando toma una decisión importante, se arrepiente?	
Si	No
7	45



Del 13% de los que se arrepiente

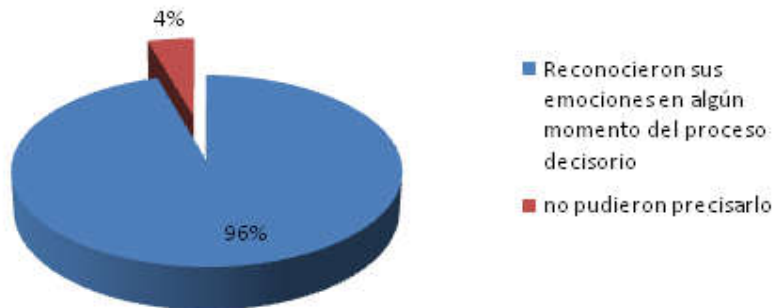
Reconocieron sus emociones en algún momento del proceso decisorio	no pudieron precisarlo
4	3





Del 87% de los que No se
arrepiente

Reconocieron sus emociones en algún momento del proceso decisorio	no pudieron precisarlo
43	2



Preguntas:

EDAD

menos de 32

entre 33 y 52

entre 53 y 70

más de 71

SEXO

masculino

femenino

Trabajo

Trabajo en relación de dependencia

Trabajo por cuenta propia



Sabes que és la Inteligencia Emocional?

si

no

Emociones - selección: siempre/ aveces/ nunca -

- Soy capaz de reconocer mis propias emociones y sus efectos
- Reconozco las emociones en los demás
- soy consciente de mis emociones antes de tomar una decisión
- tomo consciencia de mis emociones despues de tomar una decisión

las situaciones tensas: -selección: siempre/ aveces/ nunca -

- me afectan pero trato de mantener la calma
- me pongo nervioso/a y no puedo disimular que me afectan

Las mejores decisiones se toman: (seleccionar una)

- basándose en el razonamiento lógico sin importar las emociones encontradas..
- basándose en el razonamiento lógico pero prestando atención a las emociones
- basándose en las emociones sin requerir un razonamiento lógico
- basándose en las emociones pero con un razonamiento lógico

Como se siente cuando toma una decisión que puede afectar el futuro de los individuos en una organización

opción libre/ abierta

Cuando descubre que un trabajo se ha ejecutado de manera incorrecta o imprecisa. Como procede?

opción libre/ abierta



Cuando recibe la queja de un cliente/compañero/ sobre cierta persona. Como lo actúa?

opción libre/ abierta

Cuando recibe un feedback negativo. Como actúa en consecuencia?

opción libre/ abierta

Con que frecuencia toma una decisión importante y luego se arrepiente o le gustaría cambiarla?

muy seguido/pocas veces



12. Bibliografía:

Arana Mayorca, W. (2003, Agosto). *Motivación y productividad*. [fecha de consulta 8 de Agosto de 2014]. Recuperado de: <<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/motyprod.htm>>

Aranda, I. (2013). *Emociones Capacitantes*. Madrid: Rasche.

Assens, J (2000, Julio). *¿Por qué se van los empleados?* [fecha de consulta 29 de Agosto de 2014]. Recuperado de: <<http://www.rrhhmagazine.com/servicios/noticias/not000714.htm>>

Bonome Maria G. (2009). *La racionalidad en la toma de decisiones: análisis de la teoría de la decisión de Herbert A. Simon*. La Coruña: Netbiblo.

Caruso, D.R. y Salovey, P. (2004). *El Directivo Emocionalmente Inteligente*. Madrid: Algaba.

Casassus, Juan (2007). *La educación del ser emocional*. Chile: Cuarto propio

Claver Cortes , Enrique; Llopis Taverner, Juan; Lloret Llinares, Marcelino; Molina Manchon, Hipólito (2004). *Manual de Administración de empresas*. Madrid: Civitas

Conti, B. (2012). *Cuestión de edad: generaciones "X" e "Y" y el porqué ven la vida diferente y esperan cosas muy distintas de un trabajo*. [fecha de consulta 9 de Agosto de 2014]. Recuperado de: <<http://www.iprofesional.com/notas/145272-Haciendo-del-trabajo-una-verdadera-experiencia-cmo-seducir-y-lograr-el-compromiso-de-la-Generacin-Y>>

Descartes, Rene (2017). *El discurso del método*. España: Akal

Domínguez, M. (2014, Febrero). *Adiós a la 'zona de confort': en 2014, más empleados cambiarán de empresa* [fecha de consulta 9 de Agosto de 2014]. Recuperado de:



<<http://www.eleconomista.es/gestion-empresarial/noticias/5528601/02/14/Adios-a-la-zona-de-comfort-en-2014-mas-empleados-cambiaran-de-empresa.html#.Kku8O86L1I84fjC> >

García del Junco, J. y Casanueva, C. (2000). *Prácticas de la Gestión empresarial*. Madrid: Mc Graw-Hill

García Lizano Nidia, Rojas Porras Marta, Campos Saborío Natalia (2002). *La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas*. Costa Rica: Editorial de la Universidad de Costa Rica

Goleman, D. (1985). *La inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós

Goleman, D (1998). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós

Hoyos, Luis Eduardo (2005). *Relativismo y racionalidad*. Colombia.

Kant, I (2009). *Crítica de la razón pura*. Buenos Aires: Colihue

Investigación anónima. (2008, Julio). *Rotación de personal ¿Cómo evitar perder empleados?* [fecha de consulta 7 de Agosto de 2014]. Recuperado de: <<http://multinationalcorp.blogspot.com.ar/2008/07/rotacin-de-personal-cmo-evitar-perder.html>>

Investigación anónima (2011, Diciembre). *Los costos ocultos de la rotación de personal*. [fecha de consulta 10 de Septiembre de 2014]. Recuperado de: <<http://www.cimexico.mx/blog/item/los-costos-ocultos-de-la-rotacion-de-personal.html>>

Investigación anónima. *La toma de decisiones en la empresa*. [fecha de consulta 10 de Marzo de 2016]. Recuperado de: <<http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-5.pdf>>



Investigación anónima. *Manejo oportuno y correcto de la información para la toma de decisiones*. [fecha de consulta 10 de Junio de 2016]. Recuperado de: <http://www.academia.edu/4585160/Manejo_oportuno_y_correcto_de_la_informacion_para_la_toma_de_decisiones>

Ley 19550 (1984) *Ley de Sociedades Comerciales*. [fecha de consulta 18 de Octubre de 2014]. Recuperado de: <<http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25553/texact.htm>>

McLeod Jr, Raymond (2000) *Sistemas de Información Gerencial*. México: Pearson

Marx, K. (2004). *Marx para principiantes*. Buenos Aires: Era Naciente

Medina N.(2008) La ciencia cognitiva y el estudio de la mente. *Revista IIPSI Facultad de psicología UNMSM. Vol 11*

Orozco Cabal, L.F.; Barratt E.S. y Buccello, R.R. (2007). Implicaciones para el estudio de la neurobiología de la experiencia consciente. *El Acto Impulsivo, Revista Latinoamericana de Psicología,39(1)*. [fecha de consulta 7 de Septiembre de 2014]. Recuperado de: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S012005342007000100009&script=sci_arttext&tlng=es>

Robbins, Stephen (2009) *Comportamiento organizacional*. México: Pearson

Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2005) *Administración*. México: Pearson

Salovey, P. y Mayer, J.D. (1990). *Inteligencia emocional*. Vol 9.185-211.

Sengue, Peter (2006). *La quinta disciplina*. Argentina: Granica

Simon, Herbert y March, James (1994). *Teoría de la organización*. Barcelona: Ariel



Valda, J.C., Novoa, C. (2014, Junio). Cuánto le cuesta a una empresa que se le vaya un empleado [Fecha de consulta 8 de Octubre de 2014]. Recuperado de: <<http://jcvalda.wordpress.com/2014/06/18/cuanto-le-cuesta-a-una-empresa-que-se-le-vaya-un-empleado-2/>>

Valero Hernández, C. (2012). La gerencia de la desconfianza, un enfoque interpretativo sobre la cultura y el comportamiento del latinoamericano en el entorno organizacional.

Velarte, L. (2008). Revista Becas & Empleos Nº 91. *¿Qué jóvenes esperan encontrar las empresas líderes?* [Fecha de consulta 19 de Septiembre de 2014]. Recuperado de: <<http://www.becasyempleos.com.ar/GuiaEmpleo/5031.htm>>

Psicopedagogía de las emociones. RB Alzina - Revista nº, 2012 - avances.adide.org