

INDICE

Introducción (presentación general, objetivos y justificación del trabajo).....	2
1. INTELIGENCIA EMOCIONAL: CONCEPTO	
1.1 ¿Que es la inteligencia emocional?.....	6
1.2 Importancia de la IE en el ámbito laboral.....	8
2. INTELIGENCIA EMOCIONAL EN INDIVIDUOS.	
2.1 Neurofisiología de la emoción.....	12
2.2 Los 4 campos de Goleman.....	15
2.3 Desarrollo de la inteligencia emocional.....	20
3. INTELIGENCIA EMOCIONAL EN GRUPOS Y ORGANIZACIONES.	
3.1 IE individual en la organización.....	24
3.2 Inteligencia emocional grupal en la organización.....	29
3.3 Funciones de recursos humanos y la IE.....	39
4. CASO PRÁCTICO SOBRE ESTUDIO DE LA IE EN UNA MPRESA DEL SECTOR ALIMENTARIO EN ZARAGOZA Y SU CORRELACIÓN CON OTRAS VARIABLES.....	52
5. CONCLUSIONES.....	55
6. BIBLIOGRAFÍA.....	57
7. ANEXOS.....	59

INTRODUCCION

Daniel Goleman en 1995, escribe su libro “Inteligencia emocional”, donde realiza un breve recorrido por los principales descubrimientos que hasta entonces arrojaban los estudios científicos sobre las emociones, tales como; la forma en que interactúan las estructuras emocionales del cerebro, descripción de visiones del cerebro en funcionamiento, conexiones del sistema nervioso con células inmunológicas, exposición de cómo los centros de la emoción del cerebro provocan emociones como ira o llanto, o conducirnos hacia estados anímicos de amor o guerra y su canalización. Todos estos datos le permitieron comprender como se incorporan los hábitos emocionales, y desde su análisis como psicólogo, concluye sobre lo que se puede hacer para someter los impulsos emocionales destructivos o contraproducentes cuando concientemente así se desea; todo ello conducido a lo que él llama “proporcionar inteligencia a la emoción” mediante el conocimiento de los propios sentimientos e introspección acerca de los mismos. Apoyado en bases científicas deja atrás cualquier percepción estática de los rasgos emocionales, poniendo de manifiesto su carácter moldeable. Plantea las emociones como el motor que da vida a los impulsos y por consiguiente al actuar, configurando las capacidades emocionales subyacentes del individuo de las que surgen las posturas éticas fundamentales, argumentado en la existencia de pruebas que así lo demuestran.

En una sociedad donde ha predominado el conocimiento, raciocinio, el cociente intelectual, lo individual sobre lo colectivo, donde se aparta del sistema educativo la orientación emocional, el deterioro en la capacidad de convivencia entre los seres humanos es evidente. Con todo ello, la necesidad creciente de poner en práctica herramientas como las que plantean

diversos autores, que permitan educarnos para observar lo que sentimos y desarrollar la capacidad de regular nuestros estados de ánimo, auto motivarnos, controlar nuestros impulsos y empatía con los demás, se hace imperante. También es de mencionar la continua evolución que a nivel internacional experimentan los mercados, lo que repercute de forma directa en las empresas y por consiguiente en sus empleados. El trabajador, quien tienen que hacer frente a nuevas situaciones y exigencias en un mercado laboral, cada vez más competitivo, exigente y en constante cambio, no solo requerirá de las habilidades y/o conocimientos técnicos adquiridos en la formación clásica y de aquel “cociente intelectual” del que genéticamente se nos dota; en la actualidad, afrontar todo ello conlleva desplegar todas nuestras competencias sociales y emocionales. Siendo el capital humano un recurso fundamental para toda organización empresarial, lo es también la capacidad emocional de cada trabajador que las constituye, por cuanto el “cociente emocional” se postula como un factor básico en la productividad grupal, capacidad de reacción y supervivencia empresarial, que a fin de cuentas traslucen en términos económicos, tal como lo demuestran diversos estudios en el mundo empresarial, realizados por el autor y otros más durante las últimas décadas. En los resultados de estos estudios se argumenta que “la diferencia entre los trabajadores estrellas y los demás no está en su CI académico sino en su CI emocional. Son más capaces de motivarse y de hacer funcionar sus redes de trabajo informales en los equipos ad hoc” (Goleman, La inteligencia emocional, 1995, Pág. 194).

Durante la carrera de relaciones laborales he tenido la oportunidad de conocer de numerosas disciplinas que influyen en el marco laboral, así como también diferentes perspectivas sobre las mismas. De todo ello he considerado de suficiente trascendencia, el abordaje de temas como este “la inteligencia

emociona”, tanto para mí como para el mundo de las relaciones laborales.

OBJETIVO

El presente trabajo pretende configurarse como un trabajo académico específico de RRHH en el campo de la dirección y gestión de los recursos humanos de empresas, cuyo objetivo principal es inventariar los principales aspectos, que bajo la óptica de “Inteligencia emocional” propuesta por diversos autores, pueden influir en el éxito tanto en trabajadores como grupos de empresas y de la reflexión sobre los mismos. Para ello, se establecerá un marco de referencia, sobre los aspectos básicos y fundamentales de este constructo. La segunda parte se enfocará hacia la esfera individual de la inteligencia Emocional para desenlazar, en una tercera parte con la proyección grupal y a nivel de organizaciones que tiene este constructo. Consecutivamente, la cuarta parte se presentara un trabajo de campo al respecto y finalmente se concluyen sobre los principales aspectos que han de desarrollarse en el marco empresarial para mejorar la selección de personal y productividad de las organizaciones.

METODOLOGÍA EMPLEADA.

Para la realización de este trabajo se efectuara una recopilación teórica sobre los principales ítems respecto a este constructo, básicamente extraída de los principales libros sobre inteligencia emocional del autor Daniel Goleman “Inteligencia Emocional, 1995, best-seller”, “La Práctica de la Inteligencia Emocional, 1997”, “Inteligencia Emocional en el Trabajo, 2001”, como también búsquedas Web en páginas como Google Académico, Dialnet, Revista electrónica de motivación y emoción, entre otros. También se ha realizado un estudio de campo cuantitativo

mediante encuestas al personal laboral de una empresa del sector de la alimentación, con el cual se pretende en primera instancia determinar el nivel de IE sobre el personal mediante determinadas variables que pueden influir en la IE, posteriormente se determina el nivel de satisfacción laboral según el grado de IE y dichas variables. También se pretende medir el nivel de desgaste profesional. Finalmente se exponen conclusiones al respecto.

1. INTELIGENCIA EMOCIONAL; CONCEPTO.

1.1 ¿QUE ES LA INTELIGENCIA EMOCIONAL?

Tradicionalmente el concepto de inteligencia ha sido asociado al término de CI o coeficiente intelectual. Esta última expresión se le ha atribuido importancia fundamental en la determinación del éxito de un individuo durante los últimos 100 años.

Actualmente, los teóricos admiten dos perspectivas conceptuales de IE; el *modelo de habilidad* basado en el procesamiento de la información, nombrando a Mayer, Salovey y Caruso como sus principales exponentes y los *modelos mixtos*, que entienden la IE como un conjunto de competencias socio-emocionales, rasgos estables de la personalidad, aspectos motivacionales y diversas habilidades cognitivas, citando a Bar-On, Boyatzis, Goleman como principales representantes (Fernández Berrocal, P. Extremera Pacheco, 2005).

En 1990 **John Mayer** y **Peter Salovey** definen la IE como la habilidad de las personas para atender y percibir los sentimientos de forma apropiada y precisa, la capacidad para asimilarlos y comprenderlos de manera adecuada y la destreza para regular y modificar nuestro estado de ánimo o el de los demás. En este modelo de habilidad, la IE implica cuatro grandes componentes: Percepción y expresión emocional, facilitación emocional, comprensión emocional, regulación emocional (Fernández Berrocal, P. Extremera Pacheco, 2005).

Entre los modelos de habilidad también encontramos el de **Extremera y Fernández-Berrocal**, 2001. Es un modelo basado en el modelo de Salovey y Mayer, y que ha sido experimentado

en diferentes investigaciones con estudiantes. En este se evalúan tres tipos de variables, con ocho ítems cada una de ellas: Percepción emocional, comprensión de los estados emocionales, regulación emocional.

Otra perspectiva ofrecen los modelos mixtos como el de **Reuven Bar-On**, para el cual la IE es un conjunto multifactorial de aptitudes personales, emocionales, sociales y de destrezas interrelacionadas, que influyen en nuestra habilidad para adaptarnos y enfrentar las demandas y presiones del medio. Propone los siguientes factores (Nely Ugarrizan, 2001): Inteligencia intrapersonal, inteligencia interpersonal, adaptación, gestión de estrés, humor general.

Entre los modelos mixtos también se encuentra el de **Daniel Goleman**, con su bestseller *Inteligencia Emocional* en 1995. En este libro, su concepto de IE se basa en las ideas de Mayer y Salovey pero lo amplía bastante, no solo incluye las habilidades para procesar la información (percibir, comprender y regular los sentimientos de Mayer y Salovey), también comprende el mundo emocional; el cerebro emocional y la emoción que comportan la mente emocional, constituyen un papel muy importante en la actividad mental de un individuo, tal como fundamenta con modelos científicos que afirman que “gran parte de lo que hacemos puede ser dirigido emocionalmente”. Así, afirma “tenemos dos tipos de inteligencia: la racional y la emocional. Nuestro desempeño en la vida está determinado por ambas”, pero a diferencia del CI, el CE puede predecir mejor el éxito en la vida real y en campos altamente especializados. (Goleman, 1995, Pág. 334, 49 y 54). En este libro Goleman dividió la IE en cinco grandes capacidades, Conciencia de sí mismo, optimismo, empatía y confianza en los demás, habilidades sociales.

Posteriormente, en 1998 publica “La práctica de la inteligencia emocional” donde incluye otro conjunto de atributos de personalidad: autoconciencia, autorregulamiento, manejo de estrés, rasgos motivacionales (automotivación) o áreas comportamentales (manejo de relaciones interpersonales), acaparando casi todas las áreas de personalidad (Goleman, 2001). Más adelante, se publica el ensayo *Inteligencia Emocional en el Trabajo; Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*, en el que es participe, junto a otros investigadores del tema. En esta obra ofrece una perspectiva tanto a nivel individual como grupal del IE en las organizaciones, investigaciones y estudios al respecto.

Los modelos que han sido empleados para evaluar la IE en el área empresarial son los mixtos, de Bar-On, Goleman, Oriolo y Cooper. No obstante, tal como menciona Trujillo Flores, M.M y Rivas Tobar, L.A, 2005, en todos los modelos se aprecian tres factores base; la capacidad de identificar y discriminar nuestras propias emociones y las de los demás, así como de manejar y regular esas emociones, y reconducirlas adecuadamente. Pero cada modelo sufre determinadas adaptaciones en cuanto a las habilidades y competencias que su autor considera, en función a la operativa del área de estudio. Por lo que, a lo largo del trabajo se atenderá principalmente al uso de los modelos de Bar-On, Goleman y Cooper.

1.2 IMPORTANCIA DE LA IE EN EL AMBITO LABORAL

Uno de los fenómenos que se ha visto maximizado ha sido la especialización de la fuerza de trabajo, que comenzó a perfilarse en los años de 1842- 1860 y con la revolución industrial. Esta especialización comporta la llamada “división de la fuerza de trabajo”, que adquiere su mayor tono con la entrada en la “Era

de la tecnología y el conocimiento”. El acceso a la información, la velocidad operativa de mercados e intercambios comerciales, así como de los medios de comunicación y redes de transporte, etc. proporcionan un empuje extraordinario a las diferentes fuerzas de mercado económico, y consecuencia de ello la apertura comercial de países emergentes y globalización de mercados junto a una creciente inversión institucional del capital. La deslocalización de multinacionales, subcontratas a gran escala, fusiones corporativas, la competencia global de mercados y aumento de presiones sobre el beneficio corporativo son, entre otros, producto de estos metamorfosis económica y que ha dejado sin trabajo a centenares de personas. Así, se presencia una nueva era en la que los conceptos de “seguridad y estabilidad laboral” o “trabajo cualificado” están siendo desmoronados por continuos cambios, en la cual se han modificado parámetros y reglas tacitas que mantenían la supervivencia y éxito en el mundo laboral. Anteriormente bastaba con la debida formación académica que permitía la especialización en una determinada área, así como el esfuerzo y tiempo que se dedicaba en la consecución de objetivos; teniendo en cuenta el CI para la adquisición de estos conocimientos, habilidades de aprendizaje en el trabajo y competencias técnicas adquiridas. Ahora, una gran cantidad de la población logra acceder a esta formación y competencias; por lo que, la diferenciación, dentro de un nivel de cualificación y especialización determinado, se tiende a establecer mediante rasgos que destacan al trabajador estrella, tal como manifiesta Torres López, J. 2005.

Otro acontecimiento que cabe mencionar, son las nuevas formas de trabajo que están siendo incorporadas, cada vez con mayor fuerza, en la estructura socio-económica: teletrabajo, trabajador autónomo o freelance, el coworking, las nuevas redes sociales

etc., así como una creciente necesidad de trabajo grupal en las organizaciones debida a los niveles de especialización que estructura la productividad interna de muchas empresas y manejo de la información que actualmente existe. Todo esto, estructuran nuevos escenarios de trabajo en los que es imprescindible desarrollar otro tipo de habilidades, aparte de las técnicas y CI. Habilidades y competencias que hacen parte de la IE, tales como las sociales para interactuar en grupo y coordinar esfuerzos en la consecución de objetivos, o la capacidad de adaptación a los cambios, el liderazgo, creación de nuevas ideas etc., las cuales permiten trabajar bien con otras personas y tener un buen desempeño profesional tanto a nivel individual como grupal. Por ello, tal como sugiere Goleman en su tercera obra *IE en el trabajo*, “es importante para organizaciones y empresas desarrollar y mantener inteligencia emocional en sus plantillas actuales”, “Se sugiere la manera en que las organizaciones pueden utilizar aplicaciones de RR.HH., como contratación, formación, la orientación de directivos (coaching) y gestión del rendimiento a fin de realizar selecciones satisfactorias para desarrollar la inteligencia emocional en sus organizaciones”.(Pág. 234).

La IE es un concepto relativamente nuevo en el mundo empresarial pero que cada vez adquiere mayor peso, ya que puede ser cuantificado en eficiencia y productividad, constituyendo una forma de influir en el rendimiento laboral tanto a nivel individual como grupal dentro de la organización.

También es de señalar el impacto social que este tipo de prácticas empresariales constituye. La empresa, como entidad que hace parte de una sociedad, también se le atribuye un determinado grado de responsabilidad social en su actuar. Aunque ello no constituye el objeto esencial de una compañía, no solo se ha de atender a las cifras de rentabilidad para sus

inversores, sino también a otros grupos de interés empresarial como sus trabajadores, proveedores, clientes etc. Por lo que también deben ser considerados aspectos éticos y principios de actuación que integran una cultura empresarial, que generan conciencia colectiva en sus empleados y en el entorno social. Se habla, por ejemplo, del tipo de cultura empresarial que fomenta la diversidad cultural, la integridad y transparencia como parte de su que hacer, etc. Siendo aspectos que también atienden a la inteligencia emocional que se cultiva desde las empresas, proyectados hacia rol de responsabilidad social, aunque secundario, tienen en su entorno. Aspectos que además pueden traducirse en beneficios económicos, ya que cada vez existen más consumidores se preocupan por el abordaje de estas cuestiones, en concordancia a lo propuesto por el autor Leonardo Schvarstein, 2002.

2. Inteligencia emocional en individuos.

2.1 NEUROFISIOLOGIA DE LA EMOCION.

Para empezar, es importante mencionar los principales aspectos neurofisiológicos que dan base al constructo de IE, explicados por Goleman en la primera parte de su best-seller.

El tallo del encéfalo es la parte más primitiva del cerebro humano, donde comienza a desarrollarse la “Neocorteza” o cerebro pensante, que ahora conforma las capas superiores del cerebro. Posteriormente, aparecen nuevas capas del cerebro emocional en los primeros mamíferos, llamadas sistema “límbico” que añadía emociones adecuadas al repertorio del cerebro. En el ser humano actual, estos sistemas están relacionados con la memoria, atención, instintos sexuales, emoción -como placer, miedo, agresividad-, personalidad y la conducta. (Google Académico, Nuestro Cerebro: El Sistema Límbico, fecha de consulta 23 febrero 2015). Después, sobre las capas ya existentes se añadieron varias capas de células cerebrales que formaron la neocorteza.

De este recuento evolutivo deducen que, el cerebro emocional existió mucho tiempo antes que el racional y debido a que las estructuras más elevadas se desarrollaron a partir de la zona límbica, se atribuye un papel fundamental al cerebro emocional en la estructura nerviosa. De modo que este cerebro se encuentra estrechamente conectado mediante innumerables circuitos con todas las partes de la neocorteza, lo que le confiere una enorme capacidad para influir en el funcionamiento del resto del cerebro. Actualmente, las dos estructuras límbicas claves para el aprendizaje y el recuerdo del cerebro son la amígdala y el hipocampo. El papel principal de la amígdala es el

procesamiento y almacenamiento de las reacciones emocionales (Google Académico, *La Inteligencia Emocional y la Amígdala Cerebra*, fecha de consulta 24 febrero, 2015).

La teoría tradicional en neurología respecto a la ruta que sigue el cerebro emocional sostenía que los órganos sensoriales transmiten señales al tálamo, y de ahí a zonas de la neocorteza de procesamiento sensorial donde son procesadas y enviadas al cerebro límbico y desde este la respuesta apropiada se difunde por el cerebro y resto del cuerpo. Circuito que predomina la mayor parte del tiempo. Al respecto se ha descubierto que además existe un conjunto de neuronas que conduce directamente desde el tálamo hasta la amígdala, que comportan una vía más pequeña y corta. Por lo cual las señales sensoriales que viajan al tálamo y que posteriormente salen del mismo lo hace primeramente hacia la amígdala y en una segunda señal del tálamo hacia la neocorteza. Este circuito es el que recorren los sentimientos más primitivos y potentes, como el miedo, que permiten a la amígdala reaccionar antes que la neocorteza. De modo que, durante una emergencia emocional, su amplia red de conexiones nerviosas, atrae y dirige gran parte del resto del cerebro, incluida la mente racional (Goleman, 1995).

Por otra parte, es el hipocampo el encargado de registrar y dar sentido a las pautas de percepción, es decir, da una memoria exacta sobre el contexto y la amígdala registra las reacciones emocionales. “El hipocampo es crucial para reconocer que un rostro determinado es el de nuestra prima. Pero es la amígdala la que añade que en realidad no nos gusta” (LeDoux, citado en Goleman, 1995, pag 40). De esta forma, en la memoria, la amígdala y el hipocampo trabajan juntos; mientras el hipocampo recupera información, la amígdala decide si esa información tiene alguna valencia emocional. A lo anterior, se concluye que

el cerebro tiene dos sistemas de memoria, uno para los datos corrientes y otro para aquellos que poseen carga emocional.

También existe otra parte del cerebro emocional que actúan como reguladores para los arranques de la amígdala, son los lóbulos prefrontales, parte importante de la neocorteza, localizados detrás de la frente. Ya que la mayor parte de la información va directamente a la neocorteza y a sus centros principales para dar sentido a lo que se percibe, generalmente las reacciones emocionales a esta información son coordinadas por los lóbulos prefrontales desde el principio, proporcionando una respuesta más analítica o apropiada a los impulsos emocionales. Esta corteza prefrontal es la zona del cerebro responsable de la memoria operativa –capacidad de atención que toma en cuenta los datos esenciales para completar un problema o una tarea determinada-. Pero los circuitos que existen desde el cerebro límbico a los lóbulos prefrontales, significa que las señales de emoción intensa, ansiedad, ira etc., pueden crear interferencias nerviosas que sabotean la capacidad del lóbulo prefrontal para mantener la memoria operativa. Momentos en los que la mente racional queda inundada por la emoción. En el mismo sentido, un deterioro en el funcionamiento de la corteza frontal origina un defectuoso control sobre las urgencias límbicas, generando perturbación emocional constante, que puede llegar a deteriorar la capacidad de aprender (Goleman, 1995).

Así, las emociones también juegan un papel fundamental en la toma de decisiones. En pacientes en los que el circuito de la zona prefrontal-amígdala se había dañado, la capacidad para tomar decisiones se encontraba bastante afectada, debido a que pierden acceso a su propio aprendizaje emocional. La neocorteza reflexiona sobre algo, pero de forma separada a la memoria emocional de la amígdala, por lo que no se desencadena ninguna reacción emocional que pudo haber sido

asociada a ello en el pasado. El estímulo ya no produce atracción ni aversión, pasando a la neutralidad. El aprendizaje emocional a lo largo de la vida guía las decisiones, simplificándolas, elimina posibilidades y retoma otras. Por lo que el cerebro emocional está tan implicado en el razonamiento como lo está el cerebro racional (Goleman, 1995).

De esta forma, concluye, existen dos clases diferentes de inteligencia; la racional y la emocional, que se complementan entre sí, cuyo equilibrio y armonía es necesario.

2.2 LOS CUATRO CAMPOS DE GOLEMAN.

En el libro *IE en el Trabajo*, ensayo del 2001 que realiza adjunto a otros colegas y colaboradores, este autor presenta su actual modelo de IE, que constituye una adaptación del anteriormente expuesto en su libro 1998. Con este nuevo marco sienta las bases de su modelo que formula la IE en términos de una *teoría del rendimiento*, tal como explica el autor, ya que cuenta con una aplicación directa en el campo del trabajo y de la eficacia organizativa, especialmente a la hora de predecir la excelencia en empleos de todo tipo.

En su anterior marco de referencia señalaba cinco dimensiones de la inteligencia emocional, que contenían veinticinco competencias. Tal como el autor describe, la versión actual de su modelo refleja los análisis estadísticos de Richard Boyatzis, que sustenta la reducción de las veinticinco competencias en veinte, y los cinco campos en los siguientes cuatro: conciencia de uno mismo, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones.

En el siguiente cuadro se plasma el actual modelo de Goleman.

Uno mismo (Competencia personal)	En los demás (Competencia social)
Conciencia de uno mismo <ul style="list-style-type: none"> • Autoconciencia emocional • Valoración adecuada de uno mismo • Confianza en uno mismo 	Conciencia social <ul style="list-style-type: none"> • Empatía • Orientación hacia el servicio • Conciencia organizativa
Autogestión <ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol emocional • Fiabilidad • Meticulosidad • Motivación de logro • Iniciativa 	Gestión de las relaciones <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar a los demás • Influencia • Comunicación • Resolución de conflictos • Liderazgo con visión de futuro • Catalizar los cambios • Establecer vínculos • Trabajo en equipo y colaboración

Fuente: Goleman 2001, página 65.

Puede definirse las competencias como el conjunto de comportamientos observables que conllevan al desempeño eficaz y eficiente de un trabajo determinado en una organización concreta (Goleman, 1997). Así, se cita a Lep Boterf, Barzucchetti y Vincent, para explicar que una competencia no es una habilidad aislada, sino la unión integrada y armónica de varios aspectos en el desempeño de una actividad laboral concreta (Abad Gerrerro, I.M y Castillo Clavero, A.M, 2004). No obstante, a efectos teóricos se exponen cada una de ellas de forma separada (Goleman, 2001):

Conciencia de uno mismo, clave para comprender las propias virtudes o defectos.

- *Autoconciencia emocional*; Refleja la importancia de reconocer el modo en que nuestras emociones afectan a nuestras acciones

y la capacidad de utilizar nuestros valores como guía en el proceso de toma de decisiones.

- *La valoración adecuada de uno mismo*; El reconocimiento sincero de nuestros puntos fuertes y de nuestras debilidades, la visión clara de los puntos que debemos fortalecer y la capacidad de aprender de la experiencia.
- *Autoconfianza*; El coraje que se deriva de la certeza en nuestras capacidades, valores y objetivos. Tiene un impacto muy positivo sobre el rendimiento.

Autogestión, habilidades como el control de los impulsos y la capacidad de hacer frente a contratiempos, comportan el eje principal de las competencias en autogestión.

- *Autocontrol emocional*; Gestionar adecuadamente las emociones e impulsos conflictivos.
- *Fiabilidad*: interpretada como la confianza que se genera en los demás hacia el individuo al conocer su escala de valores y principios, intenciones y sentimientos y actuaciones consecuentes.
- *Minuciosidad*; que se identifica en la autodisciplina, escurpulosidad y cuidado al realizar el trabajo.
- *Adaptabilidad*; estar abiertos a nueva información, ideas, etc. que permiten respuestas flexibles y rápidas frente a los cambios.
- *Motivación del logro*; refiere al esfuerzo optimista por mejorar continuamente el rendimiento. En Goleman, 1997 cita a Spencer y Spencer, quienes descubrieron que entre los ejecutivos de rendimiento superior y los normales la competencia de necesidad de logro es la que los separaba con mayor intensidad. El optimismo juega un papel clave para el logro ya que puede determinar las reacciones ante sucesos o circunstancias desfavorables.

- *Iniciativa*; La proactividad en vez de la reactividad, que implica llevar a cabo acciones anticipatorias a fin de evitar problemas antes de que éstos sucedan, o aprovechan las oportunidades antes de que éstas resulten visibles para los demás, conllevando tendencias hacia la innovación y el cambio.

Conciencia social; manifestada a través de tres competencias

- *Empatía*; proporciona a las personas una astuta conciencia de las emociones, preocupaciones y necesidades de los demás. Para esta es necesario conciencia de uno mismo, la comprensión de los sentimientos y preocupaciones ajenas que fluye de la conciencia de los propios sentimientos y sensaciones.
- *Orientación hacia el servicio*; Se configura como la capacidad de anticiparse, identificar y satisfacer las necesidades y preocupaciones del cliente. También se interpreta como la perspectiva que se tiene a largo plazo, por la que a veces hay que renunciar a beneficios inmediatos a fin de conservar la relación comercial.
- *Conciencia organizativa*; Se entiende como la capacidad para interpretar las corrientes de emociones y realidades políticas en los grupos. se hace muy importante en las redes de contactos y conexiones entre bastidores y la creación de alianzas que permiten a los individuos tener influencia.

Gestión de las relaciones; inducir en los demás las respuestas deseadas, en la que se incluyen habilidades sociales esenciales.

- *Desarrollar a los demás*; que implica darse cuenta de las necesidades de desarrollo de las personas y alentar sus aptitudes. Esta capacidad no sólo esta presente e los orientadores y tutores excelentes, sino también entre los más expertos líderes.
- *Influencia*; la capacidad de manejar eficazmente las emociones en otras personas y persuadir, es decir, sentir las reacciones ajenas y ajustar las propias respuestas para crear la mejor

relación posible. La influencia se evidencia como una señal indicativa de los trabajadores “estrella”, sobre todo entre supervisores, jefes intermedios y ejecutivos.

- *Comunicación*; básicamente trata de escuchar abiertamente y mandar mensajes convincentes. Ello esta basa en la regulación de las propias emociones y en la empatía.
- *Resolución de conflictos*; en el cual esta presente habilidades como la de percibir los problemas cuando se están conociendo y dar los pasos adecuados para calmar a los implicados. La diplomacia también juega un papel muy importante, animar el debate abierto y planteamiento de soluciones beneficiosas para ambas partes.
- *Liderazgo con visión de futuro*; por la que se entienden todas las aptitudes personales para inspirar a otros a que se esfuercen en la consecución de objetivos comunes. Cuanto más positivo es el estilo de un líder, más positivos, útiles y cooperadores serán los integrantes de un grupo, que a su vez contribuye la retención de los buenos empleados, citando los estudios de George y Bettenhausen, en Goleman, 1997.
- *Catalizar los cambios*; reflejada en la disposición de los líderes para reconocer la necesidad de cambiar, eliminar barreras, desafiar el estatus quo y comprometer a otros en la consecución de nuevos objetivos.
- *Establecer vínculos*; importante competencia en los campos de la gestión del conocimiento en los que las gestiones y contactos personales son vitales para lograr el éxito tales como ingeniería, informática, biotecnología, etc.
- *Trabajo en equipo y colaboración*; que cobra gran importancia en el actual mundo laboral cada vez mas inclinado hacia el trabajo en equipo que dependerá de la IE colectiva de sus miembros. Como también la colaboración, esencial en el éxito de los directivos.

El autor aclara que estas competencias fueron valoradas de forma grupal, no individualmente, con el objeto de evaluar las sinergias y puntos fuertes entre estas. Además de considerar que la efectividad de estas se muestran de forma conjunta en el individuo, proponiendo que para el rendimiento superior es necesario el dominio de una “*Masa Crítica*” de competencias, que distinguirán a los mejores empleados de los normales (Boyatzis, Goleman y Rhee, citados en Goleman, 2001). Del mismo modo, estima que estas competencias se evidencian, sobre todo, en grupos.

También es de relevancia en el marco teórico de Goleman, 2001 el concepto de “*Punto Crítico*”, de McClelland, que afirma que cuando las personas dominan seis o más competencias, es decir, una masa crítica de competencias, también es necesario su dominio por encima del punto crítico para distinguir los trabajadores excelentes de los normales. Así, el patrón de los “estrella” está determinado por el dominio de una masa crítica por encima de un punto crítico. Tal como lo confirma citando los estudios de Boyatzis en el libro de Goleman 2001, sobre una importante financiera, que contaba con distintos conjuntos de IE con masas críticas por encima del punto crítico. Además reveló que el grupo con puntos fuertes en el conjunto de conciencia de uno mismo provocaron un aumento del beneficio superior al 78%, en el grupo de autogestión un 390% más, y en el de gestión de las relaciones fue de 110% más.

De este modo, evidencia la forma en que la IE de un individuo determina su éxito en una organización. Pero también han de tenerse en cuenta otros aspectos como la cultura organizativa de dicha organización, puesto de trabajo y el engranaje que pueda llegar a tener el trabajador con estos dos aspectos mencionados.

Por otro lado, también se aclara una “*competencia emocional* es una capacidad o aptitud aprendida”, pero ello solo garantiza contar con el *potencial* suficiente para llegar a dominar esa competencia. Para ello se requiere, además, el aprendizaje adicional que existe en todo arte o hacer, añadido a la voluntad de modificar los propios parámetros internos al respecto. Así, para el desempeño sobresaliente, las competencias son necesarias pero no lo suficiente como para predecir el rendimiento, en lo que juega un papel muy importante los valores de la persona y la motivación, fundamentalmente la intencionalidad.

2.3 DESARROLLO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.

Actualmente gran parte de los investigadores sobre la materia sostienen que las características que constituyen la inteligencia emocional también pueden ser desarrolladas como Chinchilla y García, (citado en Goleman, 2001). Basándose en las evidencias procedentes de las investigaciones de David McClelland, David Winter y sus colegas de las décadas de los sesenta y los setenta en el desarrollo de la motivación de logro y de poder; los trabajos de David Kolb y sus colegas de la década de los sesenta y principios de la de los setenta sobre cambio conductual autodirigido; también los trabajos de varios estudiantes de doctorado y profesores de la Case Western Reserve University a finales de la década de los ochenta y la de los noventa, sobre desarrollo de competencias. Estudios en los que explica se ha demostrado se pueden cambiar los comportamientos, temperamentos, autoimagen. Aunque se refuta de estos su concentración en una sola característica a desarrollar (Goleman, 2001, p 319).

En cuanto al pronto desarrollo de estas competencias el sistema escolar y universitario cumple un papel fundamental, ya que según autores como Álvarez y Moreno, aunque estos hábitos de pensamiento y conducta pueden ser aprendidos, cuanto más tardío se hace más difícil su incorporación. En el mismo sentido, el estudio de Bar-On, encontró correlación entre los mayores niveles de puntuación en IE y mayor edad, lo cual plantea que la IE se aprende mediante la experiencia de la vida. Sin embargo otros estudios en ejecutivos indios, ponen de manifiesto que la IE se aumenta con la edad, llegando a un pico, a partir del cual esta comienza a descender (Isabel María Abad Guerrero y Ana María Castillo Clavero, 2004).

Algo que también afecta en gran medida es *el deseo* de utilizar el propio talento y consecuentemente desarrollar o mejorar las propias competencias, un factor muy importante y realmente necesario para un rendimiento extraordinario, (Goleman, 2001). Por lo que las competencias y conocimientos son necesarios pero no tanto como para predecir el rendimiento y/o el por que de las conductas. Siendo imprescindible el grado de compromiso con la organización, su motivación y los valores de la persona en el marco de una determinada organización (Goleman, 2001 p 325).

Boyatzis propone un modelo de cambio y aprendizaje autodirigido, que constituye una mejora de los modelos anteriores desarrollados por Kolb, Winter y Berlew. (Citados en Goleman 2001). Así, en el resumen y adaptación de este modelo realizado por Elia Roca y que bosqueja en su libro *Como Mejorar Las Habilidades Sociales*, 2009, parte de la idea de autorregulación emocional (AE) en la cual existe un componente genético y otro gran componente adquirido, por lo que toda persona tiene la capacidad para mejorarla. Se basa en conceptos centrales para la AE, como el yo ideal y el yo real.

En su modelo, Boyatzis considera que el yo ideal es el mecanismo motivacional básico, el cual se centra en los deseos y esperanzas de una persona, en sus sueños y aspiraciones y en lo que él llama los propósitos tanto cognitivos como emocionales, siendo estos últimos los más decisivos. Las emociones positivas profundas generan un estado emocional que unido a los procesos del intelecto para pautar y buscar el yo ideal conforman un papel fundamental en la motivación, proporcionando un estado de energía, concentración y vinculación placentera para poder alcanzar el yo ideal. La motivación creada por la fuerza del yo ideal se relaciona con la sensación interna del “yo en acción”, que incluye “notar que uno está siendo fiel a sus propios valores”, que fortalecen la voluntad consciente. Todo este proceso incluye el sacrificio de gratificaciones a corto plazo, para lograr otras a largo plazo. Su modelo se desarrolla en cinco fases, citadas a continuación:

- 1) El yo ideal, que incluye la visión personal de lo que uno quiere llegar a ser,
- 2) El yo verdadero que, al compararlo con el yo ideal, permite evaluar los puntos fuertes y débiles,
- 3) Un plan y una agenda de aprendizaje, con objetivos y pasos a dar en cada uno,
- 4) Experimentación y práctica con las nuevas conductas, pensamientos y sentimientos,
- 5) Relaciones resonantes que faciliten (y no dificulten) el proceso del cambio.

Para Boyatzis, según cita Elia Roca, 2009, las relaciones personales influyen poderosamente en la manera en que la persona percibe y evalúa su yo real, interpretando sus fortalezas y defectos, es decir, en las sensaciones propias del individuo de quién es y quien quiere ser. Este modelo está perfectamente adaptado a los objetivos de crecimiento personal que puede tener un individuo como razón fundamental de la búsqueda de cambio, no obstante el modelo también resulta aplicable en

cuanto a objetivos de desarrollo profesional, pues la efectividad y el éxito requieren de un buen ajuste entre la persona (su capacidad o competencias, valores, intereses, y demás), las demandas de un trabajo o desempeño concreto y el entorno organizativo que se proyecta en la gestión de recursos humanos y desarrollo de la IE en grupos y organizaciones.

3. Inteligencia emocional en grupos y organizaciones.

3.1 INFLUENCIA DE LA IE EN LA ORGANIZACIÓN.

En apartados anteriores se expone la forma en que se cree, la IE afecta en el éxito profesional de una persona.

Si bien es cierto, en el mundo empresarial existen numerosos aspectos a tomar en cuenta respecto a la gestión óptima de las organizaciones, es de mencionar que la “cultura organizacional” juega un papel fundamental. Se entiende por esta los valores y prácticas que comparten todos los miembros de una organización ó al menos entre los altos niveles directivos. Los estereotipos culturales pueden tener su origen en cualquier nivel estructural organizativo, pero con frecuencia los patrones culturales más arraigados son aquellos vinculados a los fundadores o líderes iniciales (Trujillo Flores. M, Rivas Tobar. L.A, 2005). Comúnmente, los miembros de una organización tienden actuar bajo estos patrones de estrategias, filosofías y demás, implantadas y posteriormente propagadas por sus líderes hacia todos los subordinados. Por lo que es fundamental que esta cultura, valores y principios organizacionales estén engranados en el mismo sentido que la de sus líderes.

No obstante, no hay que perder de vista la idea de que, el resultado de toda empresa compone la sinergia de todo su personal y equipos de trabajo, con independencia de las posibles divisiones funcionales u organizativas que se elaboren. Así, para una adecuada sinergia de equipos y resto de staff se hace necesario las diversas capacidades que componen la inteligencia emocional, no sólo en los líderes organizativos sino también en los liderados. En este mismo sentido, algunos de los experimentos realizados por la universidad de Cambridge relacionados con este tema, obtuvieron como resultado que en la

creación y funcionamiento de equipos de trabajo es muy conveniente el fomento de una armonía interna ya que de esta forma se aprovecha mejor el talento de todos sus miembros. Lo anterior refiere a los múltiples factores que permiten la eficacia de un grupo de trabajo, entre lo cuales destaca el factor humano, la forma en que sus miembros se relacionan entre si y externos al equipo, en síntesis, numerosas habilidades de la IE (Goleman, 2010).

Se considera el liderazgo como una de las capacidades fundamentales que posibilitan formidablemente la función directiva (Pedraja, L. Rodríguez, E. Rodríguez, J. 2006 citados en Goleman, 1997). En este sentido, el papel de la IE se fundamenta en el liderazgo que ejercen sus directivos, jefes de equipos tanto formales como informales, y funciones en la gestión de RR.HH. Se habla de la evidencia que existe respecto al estilo de liderazgo y su influencia en la conducta de los individuos en la empresa, afecta los procesos de trabajo grupal, el clima social, enfoque a los clientes y los resultados. Consecuentemente, según las bases aportadas por autores como Rahman, se concluye que los anteriores factores explican los resultados de las organizaciones (Goleman 2001).

Hay muchas definiciones acerca de líder, liderazgo y pero generalmente se puede entender, según lo expone El Diccionario de Recursos Humanos dirigido por Fernández Rios (1999), como: “Lider: individuo que en una interacción social influye en la conducta de un sujeto (bien sea grupo o individuo) con la conformidad de este último. Dícese de la persona que ejerce el liderazgo.” “Liderazgo: fenómeno psicosocial que gira en torno a procesos de influencia y poder....Etimológicamente liderazgo sería sinónimo de dirección. Supone la puesta en marcha de acciones como guiar, conducir, etc.”

NUEVOS ENFOQUES DEL LIDERAZGO

Entre estos se encuentran los enfoques interactivos (centrados en los seguidores o centrados en la interacción), el nuevo liderazgo (que incluye el liderazgo transformacional/transaccional, el liderazgo visionario y el liderazgo carismático) y el superliderazgo. La diferencia con enfoques anteriores es que éstos parten de la personalidad del líder real, su conducta, estilo o funciones en relación o no a las circunstancias y los nuevos enfoques centran el punto de vista en los seguidores y sus procesos cognitivos de construcción, considerando la función del liderazgo como el resultado de los procesos perceptivos, interpretativos y atribucionales de los miembros del grupo. Así, para lord y Maher, 1991, citado por Castro Solano A., 2006, “la esencia del liderazgo no descansaría en el simple intercambio de recompensas, sino en el proceso de identificación con el líder”.

EL LIDERAZGO EMOCIONAL

Aquí el liderazgo se considera como una emoción, como sentimiento, aunque la crítica a estos es la falta de validación empírica. Esta aceptación se debe a la influencia que el concepto de “Inteligencia Emocional” ha tenido en las Ciencias Sociales, (Goleman, 1996) así como del liderazgo carismático o visionario. Así, se sostiene que “la creación del estado de ánimo” y “el interés por lo emocional” ha llevado a formular el liderazgo sensacional (de Holmberg y Riddestrale), el líder jovial (de Fernández López), el líder relacional de Cardona o el líder primal o resonante (de Goleman, Boyatzis y McKee).

MODELO DE GOLEMAN, BOYATZIS Y MCKEE.

En el artículo de Castro Solano. A, (2006), se expone la IE como origen de este modelo, que considera la emoción como tarea fundamental del liderazgo, desarrollando un modelo de liderazgo llamado “Primal”. El líder sería la persona que determina de manera explícita o implícita la norma emocional del grupo. Las competencias del liderazgo primal se agrupan en 2 dominios de la inteligencia emocional que son:

- Competencia personal: conciencia de uno mismo (conciencia emocional, valoración adecuada de uno mismo y confianza en uno mismo) y autogestión (autocontrol emocional, transparencia, adaptabilidad, logro, iniciativa, y optimismo).
- Competencia social: conciencia social (empatía, conciencia de la organización y servicio) y gestión de las relaciones (liderazgo inspirado, influencia, desarrollo de los demás, catalizar el cambio, gestión de conflictos, establecer vínculos, trabajo en equipo y colaboración).

Consideran seis estilos de liderazgo, de los cuales cuatro producen resonancia, estos son:

El **visionario** sería útil cuando el cambio requiere de una nueva visión o se precisa una dirección clara. Son fundamentales las competencias de inspiración, transparencia y empatía. Este estilo se identificaría con el liderazgo carismático.

El **“coaching”** o formador, es más adecuado cuando se precisa que los trabajadores mejoren su desempeño y desarrollen su potencial a largo plazo. Las competencias fundamentales son la conciencia emocional de uno mismo, la empatía, utiliza el feedback para establecer conexiones entre los objetivos y del empleado y promueve el desarrollo personal del subordinado.

El estilo **afiliativo** es más utilizable cuando se necesita acrecentar la armonía, la moral, la comunicación, la confianza del equipo. La competencia fundamental es la empatía, ya que el líder se centra más en las personas y sus sentimientos que en las metas.

El estilo **democrático** es más conveniente emplearlo cuando se necesita la participación de los subordinados para llegar a un consenso sobre el camino a seguir. Se basa sobre todo en tres competencias: trabajo en equipo, la gestión de conflictos y la influencia.

El estilo **timonel**, útil en situaciones de dirección de un equipo motivado para alcanzar los resultados demasiado elevados. Las competencias implicadas son, motivación de logro e iniciativa.

Por último, el estilo **autoritario o coercitivo** funcionaría bien con contingencias relacionadas con cambios muy rápidos o con trabajadores conflictivo. Las competencias precisadas serían la influencia, el logro, la iniciativa.

Los líderes más eficaces integran cuatro o más de los seis estilos, pasando al que resulta más apropiado frente a una situación de liderazgo dada. Un estudio llevado a cabo entre los directores de cuarenta y dos escuelas en Gran Bretaña sugiere que el estilo de liderazgo hizo aumentar los logros académicos de los estudiantes al influir directamente sobre el clima escolar, así también puso de manifiesto que en aquellas escuelas en las que los directores utilizaban cuatro o más estilos de liderazgo los estudiantes contaban con una rendimiento académico superior respecto a los estudiantes de otras escuelas comparativas (Hay/McBer, 2000, extraído de Goleman, 2001).

En este mismo sentido, afirma que la relación entre un líder con puntos fuertes en IE y el rendimiento de la unidad están

mediatizados por el clima creado por el líder, ya que el tono emocional de un líder tiende a expandirse con una fuerza asombrosa (Bachman, 1988, citado en Goleman 2001). Por lo que sugiere, el liderazgo emocionalmente inteligente es vital para crear un clima laboral que alimente a los empleados y que les anime a dar todo de sí (Goleman, 2001). El grado de claridad en la comunicación, el grado de flexibilidad de los empleados al hacer sus trabajos, la capacidad para innovar, y su sentido de la responsabilidad al llevar a cabo sus tareas, el nivel establecido de la calidad del rendimiento, pueden ser algunos de los indicadores del clima laboral creado en una organización (Carrasquero Rosario, 2010)

Los autores señalan que este tipo de liderazgo puede ser aprendido, aportando pautas para la formación y motivación del liderazgo emocional, fundamentalmente basadas en la comparación del yo real y el yo ideal del líder, el análisis de fortalezas y debilidades y la construcción de una agenda de aprendizaje que a través de su experimentación y práctica consiga desarrollar las competencias necesarias y las relaciones de apoyo y confianza que posibiliten el cambio.

3.2 INTELIGENCIA EMOCIONAL GRUPAL EN LA ORGANIZACIÓN.

Bien es cierto que, debido a la gran cantidad de información a la que se tiene acceso hoy en día y al grado de especialización requerido para la consecución de las diferentes tareas organizativas entre otros motivos, gran parte del trabajo que se realiza en las empresas es llevado a cabo de forma grupal e interdependiente. Por lo que para las organizaciones y directivos cada vez adquiere mayor trascendencia encontrar la manera de formar equipos de trabajo eficientes.

En la literatura teórica existe un amplio porcentaje de modelos que se centran en determinados factores que contribuyen a la efectividad grupal. Estos factores son identificados como parámetros y proceso a seguir para posteriormente ser imitado por otros equipos, con el objeto de obtener resultados similares. Pero autores como Vanessa Urch Druskat y Steven B. Wolf, en el libro de Goleman, 2001, han demostrado en sus investigaciones que esta premisa de “procesos a seguir” no es válida. Así, en el ensayo *Inteligencia Emocional En el Trabajo* de Daniel Goleman y Cary Cherniss 2001, plasman los resultados de sus exploraciones, afirmando que un trabajo en equipo eficaz requiere como base fundamental conseguir una pauta de cooperación y colaboración entre los miembros del grupo. Por cuanto, para lograr la efectividad grupal proponen como esenciales tres condiciones: que los miembros se tengan confianza, que tengan sentido de identidad de grupo y que tengan sentido de eficacia grupal.

También afirman que, una comprensión previa acerca del papel de la emoción en los grupos es determinante para establecer el modo en que los grupos desarrollan procesos de relación y trabajo eficaces entre los integrantes del mismo y los individuos externos con que se relaciona el grupo. Por lo que sostienen la IEG es muy necesaria para manejar esos procesos emocionales. A continuación se describe el modelo propuesto por estos autores, en el ensayo de Goleman y Cherniss, 2001. Se expone que la capacidad de un grupo para gestionar las emociones inteligentemente juega un papel muy importante en los procesos de relación y eficacia del grupo, por lo que se analiza detalladamente los procesos emocionales que existen en los tres niveles que se conciben para un entorno grupal.

Así, definen la IEG como “la capacidad para desarrollar un conjunto de normas que traten con procesos emocionales, como

cultivar confianza, identidad grupal y efectividad grupal para facilitar el desarrollo de la cooperación y colaboración en un grupo”. Ya que numerosas investigaciones revelan de manera clara que la cooperación y la colaboración son procesos de relación fundamentales en los grupos de trabajo e ingredientes básicos en su efectividad. Existiendo creencias colectivas que facilitan esta cooperación y colaboración, tales como la confianza, identidad de grupo y eficacia de grupo y que, consecuentemente conllevan a efectivos procesos de relación. De modo que, para construir tales creencias colectivas es indispensable la existencia de Inteligencia Emocional Grupal. (Goleman, 2001).

Para mayor efectividad posible, se requiere establecer normas o reglas emocionalmente inteligentes que apoyen comportamientos para el logro de esta confianza, de identidad de grupo y de eficacia grupal. Conduciendo al compromiso total con las tareas.

En cuanto a la Confianza, consideran que; es un ingrediente esencial para el desarrollo de la cooperación. Esta, emana del afecto y la amistad y de cogniciones basadas en cálculos. Así la confianza tanto afectiva como cognitiva implican un sentido de expectativa, de obligación y reciprocidad, en la cual el entorno social juega un papel muy importante en su creación (Goleman, 2001).

La identidad de grupo; es definida como la creencia grupal colectiva de que se es parte de una entidad única, importante y atractiva, como el grupo.

La eficacia de grupo; es concebida como la creencia colectiva en un grupo de que éste puede ser efectivo. Esta creencia contribuye en el desarrollo de cooperación y colaboración puesto que propicia a los miembros la idea de que pueden ser

más efectivos como unidad que individualmente (Innobasque, Agencia Vasca de la Innovación, fecha de consulta 27 de febrero 2015.)

Las emociones en el contexto grupal

Aquí se describen los procesos emocionales en grupos, incluyendo el modo en que las emociones influyen en el comportamiento y cómo la comprensión de este proceso proporciona influencia de las emociones que se evocan en un grupo de trabajo. Por lo que se sostiene que, la manera en que se tratan las emociones en un grupo influye en la aparición de las creencias colectivas. Así, las normas de IEG que se desarrollan en la interacción grupal contribuyen al mejor manejo de estas emociones grupales y como consecuencia el desarrollo de confianza, identidad grupal y eficacia grupal, lo que conlleva efectivos procesos de concentración en las tareas, incluyendo cooperación y colaboración.

En este sentido, los autores afirman existe gran influencia cultural en la interpretación y regulación de la emoción en el entorno grupal. Esta afirmación esta basada en la bibliografía antropológica y en la perspectiva de Levy, 1984, a quien cita Goleman, 2001. Así, describe la estimación cognitiva de la emoción de Levy, donde existe un primer suceso desencadenante, posteriormente se toma conciencia de ello y se realiza una interpretación cognitiva de la situación, y es cuando esta sensación emocional se profundiza en la percepción consiente, para finalmente seleccionar una acción o comportamiento como respuesta. Respecto a la base antropológica, sugiere que las culturas cuentan con convenciones y normas que influyen en las regulaciones de las emociones. Concluyendo que; la interpretación de un individuo respecto a un suceso desencadenante esta modelada por la cultura. Por cuanto el papel de la emoción es contener

información importante (información modulada por una correcta o equivocada interpretación influida por las expectativas o normas culturales) que puede alertar los miembros grupo, posteriormente se crea conexión entre las emociones y el comportamiento, adaptando una respuesta.

Otra consideración sugerida respecta a la relación emoción-comportamiento a partir de la cual se crea un ciclo emocional, según citan los autores Druskat y Wolf a Folkman y Lazarus para sustentar. Así la emoción orienta hacia un comportamiento determinado y ello conlleva cambios entre el grupo y sus integrantes que al mismo tiempo provoca una emoción, ello conduce hacia ciclos en sentido positivo o negativo. Así, repuestas emocionalmente inteligentes a los estímulos conllevan a un ciclo positivo. Esta espiral de emociones negativas o positivas genera el sistema de creencias colectivas sobre la confianza, seguridad y eficacia de grupo. También proponen que la inteligencia emocional individual en un contexto grupal no basta para mantener el ciclo positivo. El mantenimiento de este ciclo exige tanto de inteligencia emocional individual como grupal. Por ello, un equipo compuesto por miembros emocionalmente inteligentes no necesariamente resulta un grupo emocionalmente inteligente. La interacción en un equipo se basa en el propio carácter grupal que se ha creado. Por lo que ha de intentarse crear ciclos de confianza ascendente y autoreforzante, conformar una identidad grupal y eficacia grupal requiere de un ambiente de equipo en el cual las normas ayuden a desarrollar una capacidad emocional que contribuya a desarrollar respuestas constructivas en situaciones emocionales incómodas.

Estos autores se basan en las dos categorías globales de competencia en la inteligencia emocional propuestas por Goleman (1998b), las **Competencias Personales** y **Competencias sociales**. Estas dos categorías de inteligencia

emocional individual influyen en el grupo, ya que cuando se estimula la emoción en una situación social cualquier respuesta afecta la relación de los implicados, creando más emoción que alimenta al ciclo emoción-respuesta-emoción.

Inteligencia emocional grupal.

En este apartado los autores Druskat y Wolf describen los procesos a través de los que se desarrollan las normas de IEG en un grupo.

Dos de las principales características del proceso emocional en grupos son: 1) las normas culturales grupales que influyen en la interpretación y respuesta situacional frente a la emoción. 2) la conciencia emocional que proporciona información acerca de temas que pudieran requerir de la atención del grupo.

La IEG puede operar mediante estos dos mecanismos. En el contexto grupal estos mecanismos de conciencia y regulación se concentran en tres entornos de relación particulares: interpersonal, grupal, fuera del grupo. Debido a ello, el grupo debe crear normas que faciliten la conciencia y regulación de las emociones de sus miembros individuales, las emociones compartidas y las emociones inherentes a las relaciones con grupos e individuos fuera de los límites del grupo (Goleman, 2001).

Las emociones de los miembros individuales

Aquí, la conciencia y regulación son términos semejantes a la empatía y las habilidades sociales definidas para la inteligencia emocional individual.

En este mismo sentido, basándose en estudios como los de Barsade, William y Sternberg citados por los autores Druskat y Wolf en el libro de Goleman, 2001, consideran que solo un

miembro puede llegar a influir en la emocionalidad de todo un grupo. Por lo cual, este primer conjunto de normas de IEG pretende equilibrar la atención de las emociones y necesidades individuales de cada miembro. Los elementos que le componen son (Goleman, 2001):

1. Conciencia grupal de las emociones de cada uno de sus miembros. Se compone de dos normas:

Tomar perspectiva. Esta se produce en las conversaciones demostrando disponibilidad a considerar los puntos de vista de las otras personas.

Comprensión interpersonal. Esto es comprensión atinada de los sentimientos, intereses, preocupaciones, virtudes y defectos de los miembros del grupo.

2. Regulación grupal de la expresión emocional de los miembros.

Aquí, proponen que los grupos deben crear un equilibrio entre asegurar un comportamiento predecible de sus integrantes y permitirles un cierto sentido de control e individualidad. Los autores plantean dos normas de IEG interrelacionadas que puestas en marcha conjuntamente crean un equilibrio entre la regulación del comportamiento de los miembros y el permitir control individual. Estas son:

1) Norma. Enfrentarse a los miembros que rompen las normas, definida como decir lo que uno piensa cuando un miembro hace algo considerado inadecuado.

2) Norma. Es la disposición afectuosa, definida como comunicar un aprecio, una consideración y un respeto positivos. A través de esta, los miembros del grupo comunican la valoración positiva de en la presencia y contribución de cada uno de sus

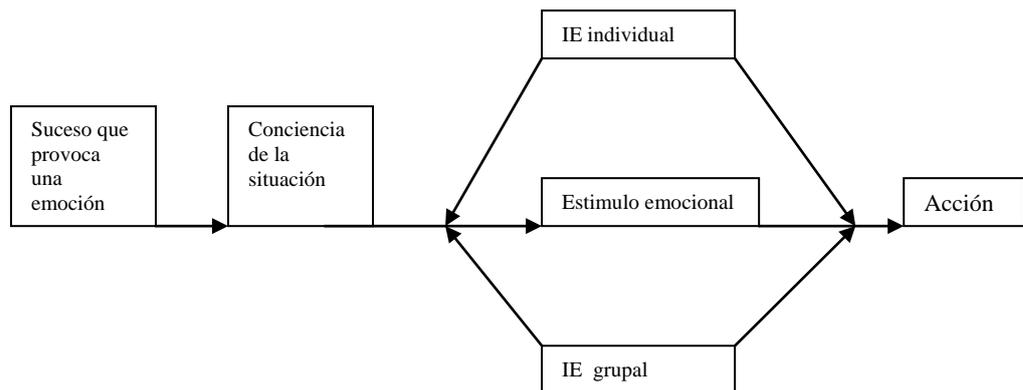
miembros, basándose en el estudio realizado por Wolff, quien encontró que esta disposición contribuía a la afectividad grupal, ya que aumenta la sensación de seguridad, cohesión y satisfacción de los miembros, facilitando la ejecución de las tareas.

Un factor importante en la regulación grupal de los miembros es la capacidad del grupo para percibir, hacer aflorar y regular las emociones tensas a consecuencia de las diferencias entre las necesidades individuales de sus miembros y las grupales. Situaciones en las cuales un integrante del grupo no posee el mismo impulso de acción que el resto de grupo pero, las normas grupales obligan a adherirse a la acción grupal, se produce la *Disonancia Cognitiva*, esta crea un estado impulsivo negativo que debe ser resuelto por el individuo. Se puede definir como Disonancia Cognitiva a “la tensión o desarmonía interna del sistema de ideas, creencias y emociones (cogniciones) que percibe una persona al mantener al mismo tiempo dos pensamientos que están en conflicto, o por un comportamiento que entra en conflicto con sus creencias.” (Vadillo, M. 2004).

En el mismo sentido, afirman que un grupo emocionalmente inteligente es capaz de tomar consciencia de esta tensión y ayudar al integrante en cuestión a resolver la disonancia de forma que no agote la confianza o sentido de pertenencia. Respecto a las maneras para resolver la disonancia cognitiva y tensiones, se sugiere el enfrentamiento con el integrante de forma amable, lo que además puede aumentar la confianza y el sentido de identidad del grupo, el consenso en cuanto a interpretaciones y comportamientos compartidos.

Estas normas establecen un sentido de apoyo y aceptación social que ayudan a equilibrar las necesidades del grupo y de los individuos, como también fomentar la autoestima individual, aumentan las habilidades interpersonales y reducir ansiedades.

La figura a continuación expone la relación entre Inteligencia Emocional y el proceso emocional.



Fuente; Goleman, 2001. p. 210

Las emociones compartidas o grupales

Este término en el contexto grupal simula a la atmósfera de grupo. Druskat y Wolf citan a LeBon para sustentar la idea de que la emoción en un contexto grupal puede crear una potente fuerza y en ciertos casos superar las diferencias individuales respecto a las emociones, lo cual establece el carácter colectivo grupal. Este efecto de las emociones en el grupo requiere de normas de IEG que faciliten la conciencia de la emoción y que la regulen. Por lo que formulan dos dimensiones de IEG en el entorno grupal (Goleman, 2001):

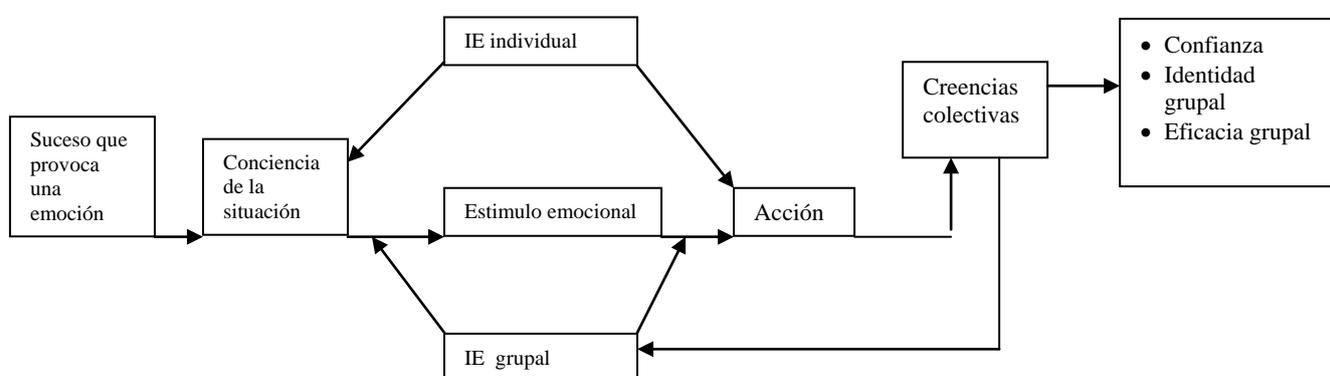
Autoconciencia grupal.

Define la autoconciencia grupal como; la capacidad de los miembros para ser conscientes de los estados emocionales, preferencias y recursos del grupo. Esto se trasluce en la idea de poder facilitar decisiones que apoyen la competencia básica de la organización para consolidar y aumentar la eficacia organizativa.

Autorregulación grupal.

Definen la grupal como la capacidad del grupo para regularse a sí mismo y así facilitar el bienestar emocional y su desarrollo. Para conseguirlo, la dimensión de autorregulación debe actuar conjunto a la de autoconciencia. Ejemplifican que un grupo con una capacidad emocional baja responderá ante las posibles distorsiones emocionales mediante “el autoengaño y evitación de la realidad”.

La figura a continuación explica el proceso emocional y las creencias colectivas.



Fuente; Goleman, 2001. p. 212.

Regular las emociones fuera de los límites del grupo.

Esta área sugiere que los equipos también deben mirar emocionalmente fuera de sus fronteras, es decir, ocuparse de las relaciones transfronterizas que le competen. Los autores argumentan esta inclinación teórica en las investigaciones de Ancona y Caldwell, 1992 (citados en Goleman 2001). Ello conlleva a la práctica de habilidades sociales para establecer lazos de confianza. Se proponen dos dimensiones de IEG para regular las relaciones transfronterizas:

Conciencia social del grupo

En los grupos eficaces los papeles y actividades se proyectan tanto de forma interna como externa al grupo, obteniendo

influencia externa y recursos que sólo existen fuera de sus límites.

Habilidades sociales del grupo.

Los grupos también deben contar con la habilidad de desarrollar relaciones externas que ayuden a asegurar los recursos que le son necesarios. Aquí, exponen como norma las actividades diplomáticas.

En cada uno de los entornos mencionados anteriormente, el comportamiento emocional competente crea confianza, identidad grupal y eficacia de grupo.

Desarrollar inteligencia emocional grupal.

Este apartado refiere a cómo aparecen las normas y cómo se aplican en el entorno grupal. El interaccionismo simbólico sugiere que las normas grupales surgen mediante la relaciones de los miembros. Argumentando sobre numerosas investigaciones explican que las normas que caracterizan la IEG emergen a través de un proceso de cuatro fases (Vanessa Urch Druskat y Steven B. Wolff, 2001):

En una primera fase se da el desarrollo normativo; aquí, los integrantes se juntan y basan su comportamiento y expectativas en experiencias pasadas en situaciones similares. Por lo que, para que se desarrollen normas de IEG, necesariamente algunos de sus miembros individuales deben poseer las competencias requeridas de IE al establecer vínculo con el grupo y la creencia de que comportarse de manera emocionalmente inteligente aumentará el bienestar y la efectividad del grupo.

La siguiente fase comienza cuando los integrantes del grupo empiezan a relacionarse. A través de sus acciones, observaciones y reflexiones, los miembros crean y extraen conclusiones de las experiencias comunes, que a su vez empiezan a dar forma a sus expectativas. Todo ello conlleva a la realización de comparaciones sociales que desembocan en la

convergencia y uniformidad grupal a fin de crear comodidad y validación para los individuos cuando se comportan y piensan de manera parecida.

En la fase tres del proceso, los miembros empiezan a desafiar el status quo emergente del grupo y a plantear preferencias alternativas. Citando las investigaciones de Bettenhausen y Murnighan en diferentes grupos, en los que se halló el desafío puede tomar dos caminos: puede provocar debate y negociaciones que pueden dar lugar a una alteración en el rumbo del grupo, o pueden ser descartadas, reforzando la adecuación percibida de la dirección actual. Respecto a la influencia que pueden ejercer los miembros del grupo sobre otros, hace mención a cinco tipos de influencia que pueden simbolizar comportamientos emocionalmente inteligente ante los miembros del grupo: La influencia de 1) líderes de equipo formales, 2) líderes de equipo informales, 3) valientes seguidores, 4) formación, y 5) cultura organizativa.

La última fase en el proceso de desarrollo normativo es la cuarta, en la que los miembros del grupo comienzan a comportarse de acuerdo con las expectativas del grupo en lugar de las propias, según citan a Bettenhausen y Murnighan. Cuando las normas se han configurado ejercen gran influencia en el comportamiento de los miembros por que las desviaciones suelen conllevar sanciones. (Ver cuadro del anexo 4).

3.3 FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS Y LA IE.

Factores como el clima laboral, el desempeño personal, la comunicación entre los trabajadores, el desarrollo de líderes y optimización de sus habilidades, entre otros aspectos, pueden ser mejorados mediante el aumento del capital emocional y la gestión de los recursos humanos de la organización. Por ello, en el presente capítulo se expone lo que propone el autor Ruth L. Jacobs, en el ensayo de Daniel Goleman y Cary Cherniss, como

también lo expuesto por Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge en el libro *Comportamiento Organizacional*.

Fundamentalmente, el autor Jacobs R.L propone dos maneras de aumentar la inteligencia emocional en una organización: 1) contratar personal emocionalmente inteligente, o 2) desarrollar la inteligencia emocional en la plantilla actual. Uno de los medios más rápidos de aumentar la IE en la organización es la contratación o selección; no obstante, para que esta tenga un impacto significativo en la organización se deberá contratar una masa crítica de personal emocionalmente inteligente, lo que normalmente implica más del 20% sobre el total de la plantilla. A ello también se agregan los costes económicos y administrativos que implican los procesos de contratación y periodos de formación necesarios para una buena adaptación y futuro desempeño de los nuevos trabajadores al nuevo entorno organizativo y exigencias de dicho entorno. Además de intentar aumentar la inteligencia emocional organizativa, se sugiere establecer estrategias a largo plazo mediante las cuales se apoye o recompense los comportamientos emocionalmente inteligentes. Ello con el objeto de mantener o fidelizar el personal con los niveles de IE requeridos, evitar los perjuicios productivos que acarrearán altos índices de rotación de puestos - sobre todo el impacto económico que tiene sobre los puestos de alta dirección- y amortizar las inversiones hechas en el proceso de contratación, así como evitar nuevas inversiones en este proceso a causa de abandono de puestos.

Selección basada en competencias de inteligencia emocional.

Actualmente la mayoría de los procesos de selección de staff se concentran en aspectos como el nivel de estudios, habilidades y experiencia, que tradicionalmente se han estereotipado con el fin de estandarizar las capacidades de rendimiento de los

candidatos. Así, el autor Jacobs R.L expresa que aunque estos aspectos conforman una base esencial para cumplir satisfactoriamente un trabajo, tal como se argumenta citando a Spencer, McClelland y Spencer, no es una herramienta que permite diferenciar los distintos niveles de desempeño (sobresaliente o normal) o el nivel de adaptación a la cultura empresarial vivida (determinando el acople e impacto en el clima organizativo). Por lo cual se considera, entre otras razones, una necesidad creciente involucrar factores que puedan medir la IE de los candidatos durante los procesos de contratación, aunque estos no sean fáciles de detectar y no exista un gran abanico de posibilidades experimentadas empíricamente hasta la fecha. A ello, se suma el factor intuición del entrevistador, su experiencia y criterios de selección subjetivos sin establecer parámetros claros respecto al perfil requerido, puede acarrear decisiones erróneas.

Utilizar el modelo de competencia en inteligencia emocional.

El marco referencial para la selección de personal, propuesto por el autor, se basa en las veinte competencias de Goleman acerca de la inteligencia emocional distribuidas en cuatro grupos de competencias. No obstante, advierte que el proceso de selección podría resultar excesivamente costoso y complejo si se basase en la totalidad de las competencias marcadas como referencia, por lo que apela al planteamiento de David McClelland, para el cual no existe un único grupo de características que lleven al éxito, sino distintas configuraciones y combinaciones alternativas de competencias según el caso, que producen los resultados deseados. Así expone que, McClelland lo concibe como una fórmula o conjunto de competencias que operan de forma distinta según determine las características del puesto, lo cual resulta en un modelo determinado de competencias para un puesto en concreto y circunstancias específicas, es decir, un

algoritmo para el éxito. Plantea que entre estas competencias necesarias unas se requerirán de forma individual o imprescindible, y otras pueden ser solicitadas de forma conjunta. Conjuntamente estas pueden componer cuatro modos de relacionarse entre si, según se cita a Richard Boyatzis estas son: Complementarias, manifestaciones alternas, compensatorias, y antagonista (Goleman, 2001):

En aquellas que mantienen una relación complementaria, cuando son utilizadas conjuntamente por el mismo individuo permiten aumentar su eficacia en el desarrollo de las tareas. Por cuanto, la habilidad en una competencia no entorpece la capacidad para demostrar la otra.

En las manifestaciones alternas, cada una de las dos competencias posee determinados estereotipos de comportamientos específicos de la situación que representa, sin embargo estas dos competencias representan un mismo conjunto de capacidades, por lo que según el contexto situacional será más representativa una que la otra.

Aquellas que manifiestan una relación compensatoria, como su nombre lo indica pueden ser compensadas entre si cuando se carece de una o se manifiesta debilidad entre ellas. Por ello, los resultados no cambiarán si se demuestra habilidad en una competencia u en otra. Estas pueden ser Orientación hacia el logro y/o iniciativa.

La relación entre competencias es antagonista cuando estas se obstaculizan entre sí, impidiendo el uso o la manifestación de otra. Aquellas personas que poseen la capacidad para equilibrar el uso de competencias antagonistas suelen manifestar un mejor rendimiento (Goleman, 2001).

Utilizar herramientas de selección: La EIC

Esta parte el autor expone las metodologías más confiables para medir dichas competencias entre los candidatos. Debido a la frecuente utilización de la entrevista durante los procesos de selección, la mayoría de estos métodos constituyen una adaptación de las técnicas de entrevistas.

Se habla primeramente de la *entrevista de incidentes críticos* (EIC) de McClellan, 1998 citado en el libro de Goleman 2001, como una de las mejores técnicas y una de las más utilizadas en la selección de competencias emocionales. Mediante la EIC puede captarse con fiabilidad los comportamientos, pensamientos y sentimientos de un candidato. Una EIC completa puede durar más de tres horas. En ella se pide al candidato que recuerde cuatro incidentes del pasado recientes, dos positivos y dos negativos. El entrevistador busca datos concretos que revelen lo que el entrevistador hizo, dijo, pensó, o sintió en realidad, evitando preguntas capciosas. El objetivo es permitir que el candidato hable sobre lo que es importante para él. Aquí, el entrevistador actúa como un captador de instantáneas precisas sobre comportamientos representativos y detallados del candidato que permitan revelar virtudes y debilidades del candidato. Esta información junto a la experiencia profesional y trayectoria del candidato permiten proporcionar una perspectiva más amplia. La EIC es considerada una potente herramienta para la selección de ejecutivos de alta dirección cuando las competencias emocionales resultan especialmente críticas, ya que la fuerza expansiva de dirección de este personal suele tener un alto impacto sobre el resto de staff, por consiguiente en el sistema productivo y resultados económicos. Se recomienda que los entrevistadores solo realicen las entrevistas, dejando la tarea de codificar dichas entrevistas a los codificadores. Además, se

aconseja estén acreditados en la técnica de EIC tanto los entrevistadores como codificadores. Por todo ello, pese a ser considerada como una de las mejores técnicas en cuanto a la selección basada en IE, advierte puede ser un proceso caro y lento. En consecuencia la EIC suelen ser muy utilizadas para puestos ejecutivos o de mucha influencia, donde es crítico tomar las decisiones adecuadas al contratar.

Por lo anterior, expone como alternativa variaciones de la EIC que pueden emplearse con grupos más amplios de candidatos. Esto es la *entrevista específica de incidentes críticos* (Goleman, 2001), pueden realizarse en menos de una hora. En ella se utilizan preguntas diseñadas para enfocar el pensamiento de los candidatos en incidentes que probablemente revelen competencias pertinentes al puesto que debe cubrirse. Las preguntas son más concretas que las de una EIC completa, pero el entrevistador emplea la misma técnica y pruebas básicas.

Con el objetivo de ahorrar tiempo y dinero también se sugiere formar al entrevistador para reconocer y codificar competencias emocionales durante la entrevista. La dificultad radica en hallar a alguien con mucha experiencia en la técnica de EIC que sea capaz de llevar a cabo las tareas de entrevistar y codificar (Goleman, 2001).

Otra técnica mencionada es la EIC de panel, que consiste en la creación de un equipo de entrevistadores. Puede estar compuesto por un entrevistador formado, el directivo contratador, y otras partes que se consideren relevantes y formadas para codificar competencias emocionales durante la entrevista. Efectuada la entrevista, el panel revisa los datos para llegar al consenso sobre las virtudes y debilidades del candidato. Se considera un método mucho más fiable que el de entrevistador único. No obstante, el entrevistado puede sentirse intimidado por el panel, por lo que sugiere como alternativa realizar una grabación de vídeo o

audio de las entrevistas y posteriormente, ser analizada por los codificadores (Goleman, 2001).

Formación y desarrollo

Una de las ventajas del proceso de selección es la rapidez con la que se pueden llegar a obtener competencias de inteligencia emocional en el staff, pero los costes que ello conlleva y la formación de nuevos empleados pueden resultar muy costosos. Por lo que se postula la formación y el desarrollo como un medio más práctico y viable económicamente para aumentar esta inteligencia emocional en la plantilla con la que ya se cuenta.

El autor Jacobs R.L afirma que las competencias de IE de Goleman pueden ser desarrolladas, pero ello exige tiempo, compromiso y apoyo. Por lo que antes de emprender cualquier proceso al respecto ha de tenerse muy en cuenta la implantación de un sistema de educación hacia el cual se oriente el proceso, el compromiso y apoyo de directivos, como también el énfasis en producir resultados a largo o corto plazo. En especial, hacer hincapié en resultados inmediatos suele dar paso a métodos poco inteligentes emocionalmente, consecutivamente reforzar malos comportamientos y empeoramiento del bienestar organizativo y del staff.

Crear un entorno alentador

Como primera condición previa a la realización de este tipo de programas de formación y desarrollo emocional, el autor sugiere que exista una importante necesidad de dicho programa. Ya que la necesidad condiciona el grado de compromiso que debe tomarse desde la dirección. Así, el éxito de este tipo de procesos dependerá en gran medida del grado de valoración y compromiso de los líderes de la organización hacia el desarrollo

de competencias en IE, quienes comunicarán la importancia de la inteligencia emocional a sus miembros. Aquí, el autor entiende por comunicar la capacidad de los líderes de conectar y motivar a los empleados, lo cual exige competencias emocionales como liderazgo, influencia, empatía y comunicación, entre otras. Con lo que sustenta la importancia de crear IE en los líderes de la organización, durante las primeras instancias del proceso. Teniendo en cuenta lo anterior, plantea que antes de iniciar algún proceso al respecto el sistema de RR.HH. ha de tener en cuenta los siguientes pasos:

- Asegurarse de que los líderes comprenden y aceptan los beneficios a largo plazo de desarrollar la inteligencia emocional en la organización.
- Lograr que los líderes experimenten la formación o las intervenciones a fin de aumentar su propia competencia emocional antes de que participe el resto de la organización.
- Ayudar a los líderes a comunicar el propósito y la importancia del esfuerzo de cambio.
- Proporcionar a los líderes una retroalimentación continua sobre el desarrollo de sus competencias emocionales y de su impacto en la organización.

Evaluación individual.

Citando a Boyatzis (quien mediante sus investigaciones ha comprobado que el aprendizaje en el adulto se aprovecha mejor cuando es autodirigido) el autor Jacobs R.L apunta hacia la importancia que tiene la disposición individual de cada trabajador a pasar por este proceso. Siendo la motivación indispensable para conseguir un verdadero cambio a largo plazo. Por ello recomienda que cualquier programa extenso de

desarrollo de competencia sea voluntario, lo que ahorrará tiempo y dinero.

En el desarrollo de competencias emocionales en los individuos, se considera como punto de partida el contar con una evaluación clara de los puntos fuertes y limitaciones. Ello conduce a sentimientos de discrepancia entre el yo ideal y la retroalimentación dada sobre su yo real. Por lo que la evaluación actuara como un catalizador en el proceso de cambio, ya que se considera que las discrepancias, o disonancias cognitivas, energiza y motiva a los individuos para llevar a cabo un plan de acción que permitan alcanzar lo deseado. Esta evaluación debe realizarse mediante una entrevista de incidentes críticos. Pese a la eficacia de dichas entrevistas se advierte requieren de mucho tiempo y no son muy prácticas para un número elevado de personas. Por lo cual se suelen utilizar procesos de 360 grados para evaluar competencias, incluyendo variadas y distintas fuentes de percepción, como las de dirección, jefes directos, compañeros, clientes y socios comerciales. Así, considera que tanto la entrevista de incidentes críticos como la evaluación de 360 grados pueden ser más útiles que una autoevaluación. También proporcionan retroalimentación específica sobre la manera en que el individuo es percibido por sus evaluadores y del impacto que el evaluado tiene en los demás, y sobre los diferentes niveles de la organización y en situaciones diferentes. A fin de utilizar una evaluación de 360 grados, el autor propone algunas líneas:

Hacer hincapié en el desarrollo.

Utilizar un proceso de 360 grados para medir la inteligencia emocional solo para propósitos de desarrollo. Es importante que ese propósito sea claramente comunicado al personal de la organización, con el objetivo de evitar suposiciones erróneas que puedan perjudicar el proceso.

Comunicar.

Para emplear una evaluación de 360 grados adecuadamente la comunicación es clave. Inicialmente se deberán tratar temas:

- El propósito general de la evaluación, ¿Cómo en la estrategia de la organización?
- ¿Para qué se utilizará? ¿Cómo ayuda al desarrollo personal?
- La confidencialidad de los resultados ¿quién tendrá acceso a ellos? Resulta más beneficiosa cuando los datos de cada participante son totalmente confidenciales.
- Qué espera la organización de los individuos, ¿qué grado de mejora se espera? ¿Qué clase de esfuerzo por aprender se espera?

Seleccionar evaluadores.

Con el objetivo de aumentar el compromiso y el índice de respuestas, el autor aconseja permitir a los participantes seleccionar el número de evaluadores suficientes, con perspectivas variadas que pueden incluir personal de dirección, jefes intermedios, compañeros, clientes, etc. Cuanto más variadas perspectivas la retroalimentación podrá ser más fiable. Así, cada participante debe contar con al menos siete evaluadores aparte de sí mismo. Los evaluadores debe conocer muy bien al participante y mantener un contacto frecuente con el evaluado, de lo contrario las evaluaciones pierden fundamento sobre el comportamiento real y observable.

Proporcionar retroalimentación.

La retroalimentación se considera muy importante, pero siempre procurando ofrecerla con asistencia que permita al participante ayudar a superar dificultades, tal como el procesar discrepancias entre su autoimagen y la forma en que otras personas le ven. La asistencia puede realizarse

personalizadamente con un instructor ejecutivo o un consultor de RR.HH. interno o externo, o mediante talleres, con asistentes formados en ayudar a los participantes a asimilar sus datos (Goleman, 2001).

Proporcionar retroalimentación sobre el rendimiento.

Mencionando a Cherniss y Goleman en el libro de Goleman 2001, el autor Jacobs R.L postula la retroalimentación y el apoyo continuo como líneas maestras en el proceso de cambio, ya que permiten afinar comportamientos y reconducir aquellos evasivos. Describe la retroalimentación ideal como aquella inmediata, específica y conductual. Ello implica describir un incidente específico e ilustrar acerca del impacto de dicho comportamiento en otras personas, lo cual también contribuye a crear conciencia de uno mismo y conciencia social.

Aquí, la retroalimentación también es concebida como una importante herramienta motivacional. Argumenta que cuando las personas no reciben retroalimentación y apoyo, tienden a perder motivación, o interés en sus objetivos y actividades, por lo que pasaran más tiempo en las cosas en las que se percibe capacidad. Por lo que se ha de prever un programa de seguimiento sostenido y a largo plazo que proporcione retroalimentación o sistemas para medir y recompensar los progresos una vez que finaliza el programa formal.

Jacobs R.L. considera, se debe proporcionar retroalimentación durante un periodo de entre nueve y doce meses como mínimo, tras el programa de formación inicial. Considerando que para obtener dichos cambios se necesita retroalimentación y apoyo continuo en la vida cotidiana, con el objetivo de practicar y mejorar nuevos comportamientos.

También se estima que el contar con apoyo es un factor de éxito fundamental para el cambio en los adultos. Por lo que previo a cualquier programa de formación al respecto se deberá crear

mecanismos de apoyo que permitan practicar sus competencias, experimentar con ellas y recibir retroalimentación continúa. Tradicionalmente este apoyo lo han ofrecido los ejecutivos orientadores (coaches), pero los grupos referentes también constituyen una fuente del apoyo igual de necesaria.

Orientadores de ejecutivos (coaches).

Generalmente los orientadores resultan de mucha ayuda al personal de alta dirección ya que no disponen de grupos de la misma categoría en el que hablar de problemas, obtener retroalimentación, llevar a cabo tareas de desarrollo similares o planes de acción y obtener valiosas sugerencias. Considerando el coaching como una formidable herramienta de desarrollo, se advierte demanda una importante inversión de tiempo y dinero. Por lo que estos servicios generalmente se reservan a ejecutivos y otros puestos con importante impacto económico sobre la organización. (Portal de zaguan.unizar.es, fecha de consulta 10 marzo 2015)

Con el objetivo de proporcionar dicha retroalimentación al resto de empleados el autor propone la formación y motivación de jefes intermedios, sugiriendo una formación focalizada en una gestión orientativa, tal como fundamenta en investigaciones llevadas a cabo por Hay/McBer. Por lo que sostiene que las organizaciones más eficaces son aquellas que dedican tiempo en el desarrollo personal de sus empleados a largo plazo. Todo ello también implica proporcionar modelos para toda la escala jerárquica de la organización y recompensar a los jefes por desarrollar a sus empleados (Goleman, 2001).

Grupos de referencia.

Se propone a estos grupos como otra alternativa para proporcionar retroalimentación continúa a los miembros que

hayan pasado por formación y que aun estén comprometidos con la misma, citando las investigaciones de Boyatzis para argumentarlo. Recomienda grupos pequeños, de no más de cuatro integrantes, permitiendo el tiempo suficiente para que las personas compartan sus experiencias, preocupaciones y triunfos. Deben reunirse regularmente, por ejemplo una vez al mes y contar con el apoyo de la organización. Si la organización no considera importante a los grupos, los integrantes sentirán esto como pérdida de tiempo, concentrándose en objetivos a corto plazo. Los grupos de referencia también pueden ser informales. Un programa de formación satisfactorio permite crear lazos entre los participantes y proporciona pautas para la retroalimentación entre sí (Goleman, 2001).

Gestión del rendimiento

Muchas organizaciones poseen una estrecha perspectiva respecto a la gestión del rendimiento, generalmente percibida como una herramienta que ayuda a cumplir con algunos procesos de Recursos Humanos críticos, como la fijación de objetivos, las evaluaciones a mitad y fin de año, etc. En muchas ocasiones esta estrecha visión conlleva a errores en la gestión empresarial que pueden repercutir en la no generación de valor económico, al no tener en cuenta una correcta alineación de la visión y el modelo de negocio de la empresa con actividades claves de gestión del desempeño (fijación de objetivos, evaluación del rendimiento vinculada a retribuciones, promoción profesional) entre otras. No obstante, cada vez más empresas incorporan procesos de desarrollo y orientación a largo plazo (Goleman, 2001).

Haciendo mención a las recomendaciones del autor Frank Hartle, propone que los sistemas de gestión del rendimiento operen como un proceso integrado, incluyendo elementos como objetivos de rendimiento, formación en habilidades, sueldos

relacionados con la productividad y formación y desarrollo, con el objeto de alcanzar niveles óptimos de efectividad. Así expone que cuando la gestión del rendimiento integra estos aspectos proyectados a largo plazo, puede representar una excelente oportunidad para evaluar las competencias en inteligencia emocional que conducen a un rendimiento sobresaliente, proporcionar retroalimentación sobre estas competencias y apoyar su desarrollo (Goleman, 2001).

En el mismo sentido, a los procesos típicos de revisión del rendimiento también pueden integrarse competencias emocionales. Ello requiere fijar objetivos de producción o comerciales, crear retroalimentación respecto de la consecución de dichos objetivos y vincularlo todo al sueldo.

Sin embargo, advierte de la cautela con que este proceso de desarrollo de IE individual ha de ser incorporado en los procesos de revisión del rendimiento vinculado a gratificaciones y ascensos. Ya que dichas recompensas extrínsecas habitualmente no incentivan el desarrollo de competencias de IE en adultos a largo plazo, generalmente proporcionan objetivos claros y motivación hacia logros específicos a corto plazo. Por lo que su efecto deseado sobre el desarrollo de IE solo tiene un alcance temporal, a corto plazo en el comportamiento. Por el contrario, las motivaciones intrínsecas propician cambios conductuales sostenibles a largo plazo, según refiere el autor a las investigaciones de Koestner, Weinberger y Healy. Enfocar el desarrollo de IE asociado a recompensas extrínsecas no es suficiente para conseguir efectos estables y a largo plazo. Consecuentemente, plantea un sistema de recompensas que considere componentes respecto a cómo se obtienen los resultados y su reflejo en gratificaciones, que comúnmente suelen ser pagas extraordinarias más que en salario base (Goleman, 2001).

4. CASO PRÁCTICO SOBRE ESTUDIO DE LA IE EN EMPRESA DEL SECTOR ALIMENTARIO EN ZARAGOZA Y SU CORRELACIÓN CON OTRAS VARIABLES

El caso expuesto a continuación constituye un estudio de campo cuantitativo aplicando el TMMS-24 y el cuestionario de Maslach Burnout Inventory al personal laboral de una empresa del sector de la alimentación de Zaragoza. Concibiendo la IE y el Burnout como dos conceptos totalmente opuestos que representan una misma realidad, se pretende relacionar los niveles medios de IE y los niveles de Burnout presentes en la muestra seleccionada. Para ello se tuvieron en cuenta las variables incluidas en los test aplicados (Ver test en el anexo 2), añadiendo otras variables que podrían influir en los resultados tal como la edad, nivel de estudios y no teniendo en cuenta la variable sexo ya que la toda la muestra está compuesta mujeres.

En primera instancia se cumplimentaron los cuestionarios por 20 trabajadores de dicha empresa, posteriormente las respuestas fueron introducidas en el programa procesador de datos SPSS, para realizar una correlación con el Estadístico R de Pearson, obteniendo los siguientes resultados.

Descripción de la muestra, variables sociodemográficas.

SEXO	100% mujeres
EDAD	37,45 (10,42)
NIVEL EDUCATIVO	ESO 15% Ciclo medio 30% Ciclo superior/bachiller 20% Estudios universitarios 35%

Descripción muestra respecto variables de interés: IE y Burnout.

	Mean	Std. Deviation
IE Atención	25,30	6,666
IE Claridad	29,90	6,034
IE Reparación	30,85	5,314

Burnout cansancio	22,35	11,259
Burnout despersonalización	9,20	5,662
Burnout Realización personal	23,20	9,977

La muestra respecto a IE presenta unos niveles medios de adecuada atención, adecuada claridad y adecuada reparación. Respecto al burnout, la muestra presenta 22,35 puntos sobre 54 en cansancio, y 9,20 puntos sobre 30 en despersonalización; lo que se puede considerar puntuaciones medias y bajas respectivamente y 23,20 puntos sobre 48, con puntuación media en la realización personal. Esta muestra no sufre burnout especialmente.

Correlación IE y Burnout

	CANSANCIO	DESPERSONALIZACIÓN	REALIZACIÓN
ATENCIÓN	0,144	0,291	0,307
CLARIDAD	-0,234	-0,012	0,002
REPARACIÓN	-0,208	-0,008	0,113

Finalmente, se realizó un análisis de los resultados obtenidos, mostrando una correlación débil entre IE y Burnout en la muestra seleccionada. Los resultados indican que a mayor claridad y reparación (factores de IE), menos cansancio y despersonalización y a mayor atención, claridad y reparación, mayor realización. Quizás esperábamos una mayor correlación. Estimando las diferentes posibilidades que pueden haber contribuido a ello, se ha de mencionar que la muestra seleccionada es pequeña, y que además presenta niveles medios (no atípicos) de Burnout y IE. En atención a los resultados, se observa una mayor adecuación en recoger variables de satisfacción laboral o clima laboral en correlación directa a los niveles de IE presentados, estimando que esta relación podría haber arrojado datos más reveladores.

Hay también que aclarar que para caso podrían tener influencia variables como la jornada laboral efectuada por los participantes. Variable no estimada en el caso debido al tamaño

de la muestra seleccionada, lo cual exigiría una ampliación en el tamaño de la misma, no siendo una posibilidad viable para la empresa a la cual se tuvo acceso.

5. CONCLUSIONES

- La IE puede ser entendida en términos de habilidad y capacidad. Pero los modelos mixtos incluyen además competencias socio-emocionales, rasgos estables de la personalidad, aspectos motivacionales y diversas habilidades cognitivas. Con lo que, estos modelos experimenta una adaptación del concepto de IE mas direccionada al campo laboral y empresarial.
- El nivel de IE individual adquieren un papel determinante en cuanto a la predicción del éxito en campos altamente especializados y de posibles niveles sobresalientes de rendimiento en el trabajo.
- El nivel de IE individual se hace determinante a la hora de desempeñar un papel de liderazgo altamente efectivo, fundamental en el desarrollo de cualquier actividad empresarial.
- El aumento de IE en la empresa puede darse mediante dos formas: la contratación, que generalmente resulta costoso en tiempo y dinero; o la formación y desarrollo de la IE en el personal. Un exitoso resultado requerirá de un alto compromiso y conciencia sobre la necesidad de IE en los líderes y directivos de la empresa, así como una buena planificación del proyecto de desarrollo a largo plazo, tiempo y dedicación.
- Los parámetros de selección de personal en las empresas aparte de tener en cuenta el nivel de conocimientos, habilidades técnicas y/o trayectoria profesional también se deben tomar aspectos como el nivel de IE o en su defecto determinadas características que constituyen la IE requeridas según el perfil del puesto de trabajo en cuestión.
- Pese a lo anterior, contar con una plantilla de niveles altos o aceptables en IE no asegura el éxito en la formación de equipos

de trabajo de rendimiento sobresaliente o eficiente, ya que para ello es necesario crear una dinámica de interacción grupal que fomenten la cooperación y colaboración, así como otros aspectos que determinan un alto rendimiento en el trabajo grupal.

- Un buen plan de desarrollo de IE también a de incluir sistemas de retroalimentación y compensación a los esfuerzos con proyección a largo plazo. Así los sistemas de gestión del rendimiento deberán operar como un proceso integrado entre los objetivos de rendimiento, formación y sueldo, teniendo en cuenta variables como los medios o el “como se han obtenido los resultados”.

6. BIBLIOGRAFIA

- Abad Gerrerro. I.M, Castillo Clavero. A.M, (2004), Desarrollo de las Competencias Directivas, *Boletín Económico de ICE*, Volumen 2795.
- Cabrera Alvarado de Ochoa. V.T, (2010), *La Inteligencia Emocional y la Amígdala Cerebral*, fecha de consulta 24 febrero 2015, Recuperado de <http://andragogosb.blogspot.com.es/2010/07/la-inteligencia-emocional-y-la-amigdala.html>
- Carrasquero Rosario C.L, (2010), Aptitudes Emocionales que Inciden en el Aprendizaje Organizacional, Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3706195>
- Castro Solano. A, (2006), Teorías Implícitas del Liderazgo, Contexto y Capacidad de Conducción, *Anuales de Psicología*, Volumen 22, 89-97.
- Druskat V.U, Wolff S.B, (2001), Desarrollando la Inteligencia Emocional Grupal o de Grupo, *Harvard Business Review*
- Extremera. N, Fernández-Berrocal. P, (2001), El Uso de las Medidas de Habilidad en el Ámbito de la Inteligencia Emocional, *Boletín de Psicología*, Volumen 80, 59-77.
- Fernández Berrocal. P, Extremera Pacheco. P, (2005), La Inteligencia Emocional y la educación de las emociones desde el Modelo de Mayer y Salovey. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*. Volumen 19, Pág. 63.
- Fernandes Rios M, (1999), *Diccionario de Recursos Humanos, Organización y Dirección*. Madrid, España. Ediciones Días de Santos.

- Goleman. D, (1995), *Inteligencia Emocional*, New York, U.S, Editorial Kairos.
- Goleman. D, (1997), *La Práctica de la Inteligencia Emocional*, New York, U.S, Editorial Kairos.
- Goleman. D, (2001), *Inteligencia Emocional en el Trabajo*, New York, U.S, Editorial Kairos.
- Navarro Elola, L, (2012), Análisis del impacto del coaching empresarial: ámbito académico y profesional, *Zaguan.unizar.es*, Fecha de consulta 10 marzo 2015, recuperado de <http://zaguan.unizar.es/record/9731?ln=es>
- Pasamontes M, (2012), *Nuestro Cerebro: El Sistema Límbico*, [versión electrónica], fecha de consulta 23 febrero 2015, recuperado de <http://www.mertxepasamontes.com/nuestro-cerebro-el-sistema-limbico.html>.
- Roca. E, (2009), *Como Mejorar Las Habilidades Sociales*, Valencia, España. EDITA ACDE.
- Robbins S.P, Judge T.A. *Comportamiento Organizacional*, U.S, Pearson Educación
- Schvarstein. L, (2002), Inteligencia Social de las Emociones, consultado en, <http://www.fagro.edu.uy/~socrural/wp-content/uploads/INTELIGENCIASOCIAL-schvarstein.pdf>.
- Sabino Ayestará S, Balluerka N., Gorostiaga A.,Aritzeta A.,Gómez O, (2013), Entrenamiento Para el Trabajo en Equipos de Innovación: Beneficios Sobre el Equipo y la Organización. *Innobasque, Agencia Vasca de la Innovación*, fecha de consulta 27 de febrero 2015, Recuperado de <http://www.innobasque.com/home.aspx?tabid=1058&idElementoBiblioteca=202>

- Trujillo Flores. M, Rivas Tobar. L.A, (2005), Orígenes, Evolución y Modelo de Inteligencia Emocional, *INNOVAR revista de ciencias administrativas y sociales*, Volumen 15, Pág. 25
- Torres López. J. (2005). *Toma el Dinero y Corre*. Barcelona, España. Icaria Editorial.
- Ugarrizan. N, (2001), La evaluación de la inteligencia emocional a través del inventario de BarOn (I-CE) en una muestra de Lima Metropolitana, *Redalyc.org*, ISSN 1560-6139.
- Vadillo, A. M. (2004). La Disonancia Cognitiva o cómo el ser humano se convierte en esclavo de sí mismo. *Psicótica*, Blog de Psicología Científica.

ANEXOS

1. IDEAS PARA ESTABLECER NORMAS QUE PROPICIAN LA CREACIÓN DE LA IE EN UN GRUPO DE TRABAJO.

INDIVIDUAL	EQUIPO	FUERA DE BORDES
Normas que desarrollan el conocimiento de las emociones		
<p>Comprensión interpersonal</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tomar tiempo prudente de las tareas de grupo y emplearlo para conocerse entre los miembros del equipo. 2. Establecer una fase de “precalentamiento” antes de comenzar la reunión propiamente dicha (esto es, interesarse de cómo está todo el mundo...). 3. Asumir que el comportamiento indeseable ocurre por alguna razón. Encontrar cual es la razón. Hacer preguntas y escuchar. Evitar las atribuciones negativas. 4. Expresar a los compañeros de equipo lo que realmente se está pensando y sintiendo (teniendo en cuenta las formas y/o modos). <p>Tomar diferentes puntos de vista</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Preguntar respecto al consenso general en cuanto a decisiones grupales, es decir, si todo el mundo está de acuerdo con una decisión. 2. Preguntar a los miembros callados que es lo que piensan, intentar hacerlos partícipes. 3. Poner en duda aquellas preguntas que se efectúan demasiado rápido. 4. Nombrar un “abogado del diablo”. <p>En confrontaciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer reglas básicas y usarlas para señalar comportamientos erróneos. 	<p>Autoevaluación del equipo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Programar determinado tiempo para examinar la efectividad del equipo. 2. Establecer tareas y objetivos del proceso cuantificables y luego medirlos. 3. Admitir y discutir los malos humores en el grupo. 4. Comunicar lo que se siente está teniendo lugar en el grupo. 5. Permitir a todos los miembros solicitar un “chequeo del proceso”. Por ejemplo, un miembro puede decir: “Chequeo del proceso: ¿Es esta la manera más efectiva de usar ahora nuestro tiempo?” <p>Buscar retroalimentación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Preguntar a los “clientes” que tal se está haciendo. 2. Exponer públicamente su trabajo y solicitar retroalimentación, comentar respecto a este. 3. Compare su proceso a otros similares. <p>Creando recursos para trabajar con emoción</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar tiempo para discutir asuntos difíciles y tratar las emociones con las que se ven implicados. 2. Hallar medios creativos y rápidos de reconocer y expresar emociones en grupo. 3. Establecer formas divertidas de aceptar y de aliviar el estrés y la tensión. 	<p>Comprensión de la organización</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Averiguar las preocupaciones y necesidades de otros en la empresa. 2. Pensar en quien puede influenciar en la habilidad del equipo para alcanzar objetivos. 3. Discutir sobre la cultura y la política de empresa. 4. Indagar si las acciones de equipo propuestas están de acuerdo con la cultura y la política de la organización <p>Establecer relaciones externas (transfronterizas)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear oportunidades para conectarse en red e interactuar. 2. Preguntar sobre lo que necesitan otros equipos. 3. Proveer de apoyo a otros equipos. 4. Invitar a otros a las reuniones del equipo, si pudiera ser que se tomase parte de lo que se está haciendo.

<p>2. Hacer saber a los miembros cuando estos han tenido un mal comportamiento.</p> <p>3. Crear procesos ingeniosos y divertidos que sirvan para señalar tales comportamientos. Es frecuente que salgan del mismo grupo de forma espontánea.</p> <p>Demostrando afecto</p> <p>1. Apoyar a los miembros: auxiliar de forma voluntaria, si es que lo necesitan, ser versátil y proveer apoyo emocional.</p> <p>2. Convalidar las aportaciones de los miembros. Expresar el aprecio que se tiene hacia los mismos.</p> <p>3. Proteger a los miembros de posibles ataques.</p> <p>4. Respetar las individualidades y los diferentes puntos de vista. ¡Escuchar!</p> <p>5. Bajo ninguna circunstancia permitir tratos despectivos ni degradantes.</p>	<p>4. Manifestar aceptación por las emociones de los miembros.</p> <p>Estableciendo un entorno afirmativo</p> <p>1. Reforzar las potencialidades del equipo frente a un desafío. Sea optimista. Por ejemplo, decir cosas como “podemos superarlo” o “nada nos detendrá”.</p> <p>2. Centrarse en lo que pueda ser controlado.</p> <p>3. Recordar a los miembros de la importante y positiva misión del grupo.</p> <p>4. Recordar al grupo de como resolvió un problema similar en otra ocasión.</p> <p>5. Centrarse en resolver un problema, no en atribuir culpas.</p> <p>Resolver problemas Proactivamente</p> <p>1. Anticiparse a los problemas y tratarlos antes de que ocurran.</p> <p>2. Tomar la iniciativa de comprender y hacer lo que sea necesario para la efectividad.</p> <p>3. Tomar el control y hacer de aquellas actividades por las que otros no están respondiendo. Aplicar la autoconfianza, no la depositada en los demás.</p>	
---	--	--

Fuente, Desarrollo de la inteligencia emocional grupal, por Vanessa Urch Druskat y Steven B. Wolff 2001.

2. Test utilizados para el trabajo de campo.

TMMS-24.

INSTRUCCIONES:

A continuación encontrará algunas afirmaciones sobre sus emociones y sentimientos. Lea atentamente cada frase y indique por favor el grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a las mismas. Señale con una “X” la respuesta que más se aproxime a sus preferencias. No hay respuestas correctas o incorrectas, ni buenas o malas. No emplee mucho tiempo en cada respuesta. 1 Nada de acuerdo, 5 Totalmente de acuerdo.

1. Presto mucha atención a los sentimientos. 1 2 3 4 5
2. Normalmente me preocupo mucho por lo que siento. 1 2 3 4 5
3. Normalmente dedico tiempo a pensar en mis emociones. 1 2 3 4 5

4. Pienso que merece la pena prestar atención a mis emociones y estado de ánimo.
5. Dejo que mis sentimientos afecten a mis pensamientos. 1 2 3 4 5
6. Pienso en mi estado de ánimo constantemente. 1 2 3 4 5
7. A menudo pienso en mis sentimientos. 1 2 3 4 5
8. Presto mucha atención a cómo me siento. 1 2 3 4 5
9. Tengo claros mis sentimientos. 1 2 3 4 5
10. Frecuentemente puedo definir mis sentimientos. 1 2 3 4 5
11. Casi siempre sé cómo me siento. 1 2 3 4 5
12. Normalmente conozco mis sentimientos sobre las personas. 1 2 3 4 5
13. A menudo me doy cuenta de mis sentimientos en diferentes situaciones. 1 2 3 4 5
14. Siempre puedo decir cómo me siento. 1 2 3 4 5
15. A veces puedo decir cuáles son mis emociones. 1 2 3 4 5
16. Puedo llegar a comprender mis sentimientos. 1 2 3 4 5
17. Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión optimista. 1 2 3 4 5
18. Aunque me sienta mal, procuro pensar en cosas agradables. 1 2 3 4 5
19. Cuando estoy triste, pienso en todos los placeres de la vida. 1 2 3 4 5
20. Intento tener pensamientos positivos aunque me sienta mal. 1 2 3 4 5
21. Si doy demasiadas vueltas a las cosas, complicándolas, trato de calmarme. 1 2 3 4
22. Me preocupo por tener un buen estado de ánimo. 1 2 3 4 5
- 23 Tengo mucha energía cuando me siento feliz. 1 2 3 4 5
24. Cuando estoy enfadado intento cambiar mi estado de ánimo. 1 2 3 4 5

Cuestionario de Maslach Burnout Inventory

Se mide por medio de cuestionario Maslach de 1986 que es el instrumento más utilizado en todo el mundo, Esta escala tiene una alta consistencia interna y una fiabilidad cercana al 90%, está constituido por 22 ítems en forma de afirmaciones, sobre los sentimientos y actitudes del profesional en su trabajo y hacia los pacientes y su función es medir el desgaste profesional. El cuestionario Maslach se realiza en 10 a 15 minutos y mide los 3 aspectos del síndrome:

Cansancio emocional, despersonalización, realización personal. Con respecto a las puntuaciones se consideran bajas las por debajo de 34, altas puntuaciones en las dos primeras subescalas y bajas en la tercera permiten diagnosticar el trastorno.

Realización personal: 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21. La escala se mide según los siguientes rangos:

0 = Nunca

1 = Pocas veces al año o menos

2 = Una vez al mes o menos

3 = Unas pocas veces al mes o menos

4 = Una vez a la semana

5 = Pocas veces a la semana

6 = Todos los días

Cuestionario

1 Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo

2 Cuando termino mi jornada de trabajo me siento vacío

3 Cuando me levanto por la mañana y me enfrento a otra jornada de trabajo me siento fatigado

4 Siento que puedo entender fácilmente a los pacientes

5 Siento que estoy tratando a algunos pacientes como si fueran objetos impersonales

6 Siento que trabajar todo el día con la gente me cansa

7 Siento que trato con mucha eficacia los problemas de mis pacientes

8 Siento que mi trabajo me está desgastando

9 Siento que estoy influyendo positivamente en la vida de otras personas a través de mi trabajo

10 Siento que me he hecho más duro con la gente

- 11 Me preocupa que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente
- 12 Me siento con mucha energía en mi trabajo
- 13 Me siento frustrado en mi trabajo
- 14 Siento que estoy demasiado tiempo en mi trabajo
- 15 Siento que realmente no me importa lo que les ocurra a mis pacientes
- 16 Siento que trabajar en contacto directo con la gente me cansa
- 17 Siento que puedo crear con facilidad un clima agradable con mis pacientes
- 18 Me siento estimado después de haber trabajado íntimamente con mis pacientes
- 19 Creo que consigo muchas cosas valiosas en este trabajo
- 20 Me siento como si estuviera al límite de mis posibilidades
- 21 Siento que en mi trabajo los problemas emocionales son tratados de forma adecuada
- 22 Me parece que los pacientes me culpan de alguno de sus problemas.