

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS

ESCUELA DE PUBLICIDAD

**TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN CONFORMIDAD
A LOS REQUISITOS PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADAS EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**"PROPUESTA DE LA APLICACIÓN DE LA
INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO HERRAMIENTA
COMUNICACIONAL DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN,
APLICADA A LA EMPRESA TUCÁN REISEN. "**

PROFESOR GUÍA: Valarezo, Jaime

AUTORES:
Cevallos Melchiade, Ibeth.

2002

CAPÍTULO 1

“CÓMO APROVECHAR LA INTELIGENCIAL EMOCIONAL EN LA EMPRESA?”

1.1 Antecedentes de la Inteligencia Emocional

El concepto, entendimiento y alcance de la inteligencia emocional proviene de un largo proceso de investigación, el cual orientó sus esfuerzos en definir de manera científica como el ser humano siente, entiende, codifica y decodifica su entorno tanto personal, como social. Uno de los estudios más relevantes acerca de los distintos tipos de inteligencias, fue realizado por Howard Gardner, publicado en el libro “Estructuras de La Mente”¹. Howard describe siete tipos de inteligencias tales como: la **Inteligencia lingüística** la cual se refiere a la capacidad para usar palabras de manera efectiva, sea en forma oral o de manera escrita. Esta inteligencia incluye la habilidad para manipular la sintaxis, o significados del lenguaje o los usos prácticos del lenguaje. Algunos usos incluyen la retórica (usar el lenguaje eficazmente para convencer a otros de tomar un determinado curso de acción), la mnemónica (usar el lenguaje para recordar información), la explicación (usar el lenguaje para comunicar) y el metalenguaje (usar el lenguaje para hablar del lenguaje).

La **inteligencia lógico matemática** representa la capacidad para usar los números de manera efectiva y razonar adecuadamente. Esta inteligencia incluye la sensibilidad a los esquemas y relaciones lógicas, las afirmaciones y las proposiciones (si-entonces, causa-efecto), las funciones y las abstracciones. Los

¹ Howard Gardner, “Estructuras de la Mente”, Haste, 1985.

tipos de procesos que se usan al servicio de esta inteligencia incluyen: la categorización, la clasificación, la deducción, la generalización, el cálculo y la demostración hipótesis.

La **inteligencia corporal-kinética** es la capacidad para usar todo el cuerpo para expresar ideas y sentimientos (por ejemplo un actor, un mimo, un atleta, un bailarín) y la facilidad en el uso de las propias manos para producir o transformar cosas (por ejemplo un artesano, escultor, mecánico, cirujano). Esta inteligencia incluye habilidades físicas como la coordinación, el equilibrio, la destreza, la fuerza, la flexibilidad y la velocidad así como las capacidades auto perceptivas, las táctiles y la percepción de medidas y volúmenes.

La **inteligencia espacial** cuya habilidad consiste en percibir de manera exacta el mundo visual-espacial (por ejemplo un cazador, explorador, guía) y de ejecutar transformaciones sobre esas percepciones (por ejemplo un decorador de interiores, arquitecto, artista, inventor). Esta inteligencia incluye la sensibilidad al color, la línea, la forma, el espacio y las relaciones que existen entre estos elementos. Incluye la capacidad de visualizar, de representar de manera gráfica ideas visuales o espaciales.

La **inteligencia musical** es la capacidad de percibir (por ejemplo un aficionado a la música), discriminar (por ejemplo, como un crítico musical), transformar (por ejemplo un compositor) y expresar (por ejemplo una persona que toca un instrumento) las formas musicales. Esta inteligencia incluye la sensibilidad al ritmo, el tono, la melodía, el timbre o el color tonal de una pieza musical.

La **inteligencia interpersonal** que responde a la capacidad en percibir y establecer distinciones en los estados de ánimo, las intenciones, las motivaciones, y los sentimientos de otras personas. Esto puede incluir la sensibilidad a las expresiones faciales, la voz y los gestos. La capacidad para discriminar entre distintas clases de señales interpersonales y la habilidad para responder de manera efectiva a estas señales en la práctica (por ejemplo influenciar a un grupo de personas a seguir una cierta línea de acción).

Por último la **inteligencia intrapersonal**, la cual se centra en el conocimiento de sí mismo y la habilidad para adaptar las propias maneras de actuar a partir de ese conocimiento. Esta inteligencia incluye tener una imagen precisa de uno mismo (los propios poderes y limitaciones), tener conciencia de los estados de ánimo interiores, las intenciones, las motivaciones, los temperamentos y los deseos, y la capacidad para la autodisciplina, la auto comprensión y la autoestima.

Sin duda esta propuesta de Gardner, es el preámbulo de lo que en el año de 1995 se definió como “La Inteligencia Emocional”, denominada así, por Daniel Goleman, en su libro “La Inteligencia Emocional”² y el cual profundizó en el ámbito laboral en el año 2000 con la publicación de “La Inteligencia Emocional en la Empresa”³. Es entonces que definió la inteligencia emocional como “un conjunto de destrezas, actitudes, habilidades y competencias que determinan la conducta de un individuo, sus reacciones, estados mentales, maneras de comunicarse”; y que puede definirse, como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar

² Goleman Daniel, “La Inteligencia Emocional”, Editorial Vergara, 1999.

³ Goleman Daniel, “La Inteligencia Emocional en la Empresa”, Editorial Vergara, 2000.

adecuadamente las relaciones. Según Goleman este término incluye dos dimensiones, tales como: la Aptitud Personal y la Aptitud Social; señala igualmente que **"una aptitud emocional es una capacidad aprendida, basada en la inteligencia emocional, que origina un desempeño laboral sobresaliente"**.

1.1.1 Aptitud Personal

Esta aptitud determina el dominio de uno mismo, y comprende los siguientes elementos:

A. Autoconocimiento: consiste en conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones. Este autoconocimiento comprende, a su vez, tres aptitudes emocionales:

A1. Conciencia emocional: es reconocer las propias emociones y sus efectos. Las personas dotadas de esta aptitud sabe qué emociones experimentan y por qué, perciben los vínculos entre sus sentimientos y lo que piensan ,hacen y dicen, reconocen que efecto tienen esas sensaciones sobre su desempeño, conocen sus valores y metas y se guían por ellos. La conciencia emocional nos permite reconocer lo que sentimos, y por lo cual pensamos y hacemos. Nuestras sensaciones siempre están con nosotros, pero en pocas ocasiones somos conscientes de ello. En un contexto laboral es cuando más evidente se hace la aparición de estos estados de ánimo ya sean positivos o negativos, ya que es en el trabajo en donde pasamos la mayor parte de nuestro tiempo.

A2. Autoevaluación precisa: es el conocimiento de los propios recursos interiores, habilidades y sus límites. Las personas que desarrollan esta aptitud logran conocer sus puntos fuertes y sus debilidades, son reflexivas y aprenden de

la experiencia, están abiertas a la crítica sincera y bien intencionada , a las nuevas perspectivas, al aprendizaje constante y al desarrollo de sí mismas, son capaces de mostrar sentido del humor y perspectiva con respecto a sí mismos. Este auto-descubrimiento se torna crucial a la hora de poder dirigir adecuadamente a otras personas, sobretodo en situaciones de crisis que afecten a la empresa.

A3. Confianza en uno mismo: significa la certeza sobre el propio valor y facultades. Las personas que han desarrollado esta aptitud se muestran seguras de sí mismas, tienen presencia, pueden expresar libremente sus opiniones aunque despierten rechazo y se arriesgan por lo que consideran correcto; son decididas, pueden tomar decisiones firmes a pesar de las incertidumbres y presiones.

B. Autorregulación: consiste en manejar los propios estados internos, impulsos y recursos. Esta autorregulación comprende, a su vez, cinco aptitudes emocionales:

B1. Autodominio: capacidad de mantener bajo control las emociones y los impulsos perjudiciales. Las personas que poseen esta aptitud manejan bien los sentimientos impulsivos y las emociones perturbadoras, se mantienen compuestas positivas e imperturbables aun en momentos difíciles, piensan con claridad y no pierden la concentración cuando son sometidas a presión. Esta aptitud toma mucho sentido cuando sentimos el continuo estrés y presión en el trabajo, el saber direccionar estas emociones perturbadoras nos permite tomar control de situaciones y de otras personas involucradas.

B2. Confiabilidad: Las personas con esta aptitud actúan éticamente y están por

encima de todo reproche, inspiran confianza y autenticidad, admiten sus propios errores y enfrentan a otros cuando estos faltan a la ética, defienden las posturas que responden a sus principios, aunque estas no sean aceptadas.

B3. Escrupulosidad: se refiere a la aceptación de la responsabilidad del desempeño personal. Las personas dotadas de esta aptitud cumplen con los compromisos y promesas, se hacen responsables de lograr los objetivos, son organizadas y cuidadosas en el trabajo.

B4. Adaptabilidad: es la flexibilidad para manejar el cambio. Las personas que tienen esta aptitud manejan con desenvoltura exigencias múltiples, prioridades cambiantes y mudanzas rápidas, adaptan sus reacciones y tácticas a las circunstancias mutantes, son flexibles en su visión de los hechos.

B5. Innovación: significa estar abiertas y bien dispuestas para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información. Las personas que poseen esta aptitud buscan ideas nuevas de fuentes distintas, hallan soluciones creativas para los problemas, generan ideas nuevas, adoptan perspectivas novedosas y aceptan riesgos.

C. Motivación: son las tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas, en base a satisfacer necesidades . Esta motivación comprende, a su vez, cuatro aptitudes emocionales:

C1. Afán de triunfo: reside en esforzarse por mejorar o cumplir una norma de excelencia. Las personas que tiene esta aptitud se orientan hacia los resultados, con un gran afán de alcanzar objetivos y requisitos, se fijan metas difíciles y aceptan riesgos, buscan información para reducir la incertidumbre y hallar la manera de desempeñarse mejor, aprenden a mejorar su desempeño.

C2. Compromiso: consiste en aliarse a las metas del grupo u organización. Las personas dotadas de esta aptitud están dispuestas a hacer sacrificios para lograr un objetivo general, encuentran una sensación de ser útiles en la misión general, utilizan los valores nucleares de grupo para tomar decisiones y clarificar sus alternativas, buscan activamente oportunidades para cumplir con la misión de grupo.

C3. Iniciativa: es la disposición para aprovechar las oportunidades. Las personas que gozan de esta aptitud están dispuestas a aprovechar cualquier oportunidad, van tras el objetivo más allá de lo que se requiere o espera de ellas, prescinden de la burocracia y fuerzan las reglas cuando es necesario para cumplir con el trabajo, movilizan a los demás mediante emprendimientos y esfuerzos inusuales.

C4. Optimismo: es la tenacidad para buscar el objetivo pese a los obstáculos y reveses. Las personas que tienen esta aptitud persisten en ir tras la meta pese a los obstáculos y contratiempos, no operan por miedo al fracaso, sino por esperanza de éxito, consideran que los contratiempos se deben a circunstancias manejables antes que a fallas personales.

1.1.2. Aptitud Social

Esta aptitud determina el manejo de las relaciones y comprenden los siguientes elementos:

A. Empatía: este es la captación de sentimientos, necesidades e intereses ajenos. Esta empatía comprende, a su vez, cinco aptitudes emocionales:

A1. Comprender a los demás: es percibir los sentimientos y perspectivas ajenas, e interesarse activamente por sus preocupaciones. Las personas dotadas de esta aptitud están atentos a las pistas emocionales; saben escuchar, muestran

sensibilidad hacia los puntos de vista de otros y los comprenden, brindan ayuda basada en la comprensión de las necesidades y sentimientos de los demás.

A2. Ayudar a los demás a desarrollarse: consiste en percibir las necesidades de desarrollo de los demás y fomentar su capacidades. Las personas dotadas de esta aptitud reconocen y recompensan las virtudes, los logros y el progreso, ofrecen críticas constructivas e identifican los puntos que el otro debe mejorar, asesoran, brindan consejos oportunos y asignan tareas que fortalezcan y alienten las habilidades del otro.

A3. Orientación hacia el servicio: significa prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente. Las personas que poseen esta aptitud entienden las necesidades de los clientes y las ponen en correspondencia con servicios o productos adecuados a ellos, buscan maneras de aumentar la satisfacción del cliente y actúan como asesores de confianza.

A4. Aprovechar la diversidad: reside en cultivar oportunidades a través de diferentes tipos de personas. Esta aptitud se refleja en personas que respetan a gentes de orígenes diversos y se llevan bien con todos, entienden los puntos de vista diversos y son sensibles a las diferencias grupales, ven en la diversidad una oportunidad de crear un medio donde las personas de diversos orígenes puedan prosperar y se enfrentan a los prejuicios y la intolerancia.

A5. Conciencia política: el saber interpretar las corrientes sociales y políticas. Las personas dotadas de esta aptitud saben leer con precisión las relaciones clave de poder, detectan las redes sociales cruciales, entienden las fuerza que dan forma a las visiones y acciones de los clientes y competidores, leen con precisión la realidad externa y la realidad de la organización.

B. Habilidades Sociales: son las habilidades para inducir en los otros las respuestas deseadas. Estas habilidades sociales comprenden, a su vez, ocho aptitudes emocionales:

B1. Influencia: significa aplicar tácticas efectivas para la persuasión. Las personas dotadas de esta aptitud son hábiles para convencer a la gente, ajustan sus presentaciones para agradar a los oyentes, usan estrategias complejas como influencia indirecta para lograr consenso y apoyo, recurren a apuestas en escena dramáticas para establecer con claridad su punto de vista.

B2. Comunicación: reside en ser capaz de escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y convincentes. Las personas dotadas de esta aptitud son efectivas en el intercambio, registrando las pistas emocionales para afinar su mensaje, enfrentan directamente los asuntos difíciles, saben escuchar, buscan el entendimiento mutuo y comparten información de buen grado, fomentan la comunicación abierta y son tan receptivas de las malas noticias como de las buenas.

B3. Manejo de conflictos: es negociar y resolver los desacuerdos. Las personas que tienen esta aptitud manejan con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles, detectan los potenciales conflictos, ponen al descubierto los desacuerdos y ayudan a reducirlos; alientan el debate y la discusión franca, orquestan soluciones que benefician a todos.

B4. Liderazgo: radica en inspirar y guiar a individuos o grupos. Las personas que tienen esta aptitud articulan y despiertan entusiasmo en pos de una visión y una misión compartidas, se ponen a la vanguardia cuando es necesario, cualquiera sea su cargo, orientan el desempeño de otros, haciéndoles asumir su responsabilidad y guían mediante el ejemplo.

B5. Catalizador de cambios: es iniciar o manejar el cambio. Las personas dotadas de esta aptitud reconocen la necesidad de efectuar cambios y retirar obstáculos, desafían el “statu quo” para reconocer la necesidad de cambio, son impulsoras de nuevos paradigmas y animan a otros a seguirlas, y sirven de modelo para el cambio que se espera de otros.

B6. Establecer vínculos: significa alimentar las relaciones instrumentales. Las personas que tienen esta aptitud cultivan y mantienen redes informales de trabajo extensas, buscan relaciones que benefician a todas las partes involucradas, construyen lazos afectivos y se mantienen conectadas con los otros; hacen y mantienen amistades personales entre los compañeros de trabajo. Esto forma parte de lo que se conoce como cultura informal dentro de una organización, es decir, todas las relaciones sociales que se conforman dentro de la misma, pero que no están clasificadas ni descritas dentro la cultura formal.

B7. Colaboración y cooperación: es trabajar con otros para alcanzar metas compartidas. Las personas que están dotadas de esta aptitud equilibran el acento puesto en la tarea con la atención que brindan a las relaciones personales, colaboran compartiendo planes, información y recursos, promueven un clima laboral amigable y cooperativo, descubren y alimentan las oportunidades de colaborar.

B8. Habilidades de equipo: significa crear sinergia grupal para alcanzar las metas. Las personas que poseen esta aptitud son un modelo de las cualidades de equipo, respeto, colaboración y disposición de ayudar, por otra parte impulsan a todos los miembros hacia una participación activa y entusiasta, fortalecen la identidad de equipo, el espíritu de cuerpo y el compromiso, protegen al grupo y su reputación, comparten los méritos.

Hoy en día la Inteligencia Emocional está en todo lado, en Internet, libros, talleres, conferencias, programas e inclusive su aplicación es extensiva hacia muchos otros aspectos tales como la educación, la salud, etc. Sin embargo es hace tan solo unos tres años atrás que luego de varios estudios científicos, finalmente la Inteligencia Emocional se determinó como aspecto primordial en el desarrollo del ser humano; y su auge se debe en mayor parte a su aplicación en el contexto laboral, en lo que se conoce como el “**management contemporáneo**” o el manejo del recurso humano.

Tal y como expresó Goleman en su primer libro titulado “La Inteligencia Emocional”,: “Para escribir este libro he tenido que esperar a que la cosecha científica fuera lo suficientemente abundante. Estas comprensiones tardan mucho en adquirirse, en gran medida, porque el lugar de los sentimientos en la vida mental ha quedado sorprendentemente descuidado por la investigación, a lo largo de los años, convirtiéndose las emociones en un enorme continente inexplorado por la psicología científica”⁴.

Con respecto a los estudios realizados, relacionados con la Inteligencia Emocional, los resultados que diferentes autores mencionados a lo largo de la tesis citan, pueden resumirse en los siguientes:

-Investigaciones realizadas de forma independiente por decenas de expertos en cerca de quinientas empresa, agencias gubernamentales y organizaciones no lucrativas de todo el mundo, parecen coincidir en subrayar el papel determinante que juega la inteligencia emocional en el desempeño óptimo de cualquier tipo de trabajo, señala Goleman. Los aspectos fundamentales que se identifican como factores de éxito fueron: la relación que mantenemos con nosotros mismos, el

⁴ Goleman Daniel, Op,cit, pág. 15-16.

modo en que nos comunicamos con los demás, nuestra capacidad de liderazgo y la habilidad para trabajar en equipo.

-En una investigación realizada a fines de los años 80 en un grupo de directivos de empresas de Suecia, Inglaterra y EEUU, se identificaron las siguientes aptitudes de dirigentes exitosos cuya preparación se basaba en inteligencia emocional: comprensivo, reconoce rápidamente sus errores, controla sus emociones, respeta a los colegas, justo, firme, decidido, es objetivo, entre otras aptitudes.

-Una encuesta de alcance nacional realizada en el año 1998 en EEUU, trataba de determinar lo que demandan los empresarios de sus trabajadores y esta reveló que los empresarios señalaron las siguientes cualidades: Capacidad de escuchar y de comunicarse verbalmente. Adaptabilidad y capacidad de dar una respuesta creativa ante los contratiempos y obstáculos. Capacidad de controlarse a sí mismo, confianza, motivación para trabajar en la consecución de determinados objetivos, sensación de querer superarse. Eficacia grupal e interpersonal, cooperación, capacidad de trabajar en equipo y habilidad para negociar disputas. Todos estas cualidades o aptitudes forman parte de la Inteligencia Emocional.

-Otro estudio acerca de lo que las empresas buscan en los nuevos gestores empresariales arroja resultados parecidos. Las tres capacidades más valoradas son: la iniciativa, la capacidad de comunicación y las habilidades interpersonales. “La empatía, asumir el punto de vista de los demás, la comunicación y la cooperación se cuentan entre las cualidades que esta universidad valora más en quienes aspiran a ingresar a ella”, le comentó a Goleman la Dtora. de Admisiones de la Escuela de Negocios de Harvard.

-Una encuesta de la Revista Fortune reveló que la mayor razón para el fracaso de directivos eran sus inadecuadas habilidades interpersonales y que se despiden más administradores por la pobreza de sus habilidades interpersonales que por la carencia de habilidades técnicas en el puesto⁵.

-Investigaciones realizadas en Alemania y Japón en torno al éxito y fracaso de los ejecutivos y administrativos han revelado que en un 50% mostraron alguna carencia esencial de la Inteligencia Emocional, tales como: incapacidad para dominar las emociones y comunicar con eficacia, lo cual genera en las organizaciones conflictos que producen una merma de la moral laboral y una disminución de la productividad en el personal.

-La Fuerza Aérea de los Estados Unidos utilizó la prueba para medir habilidades emocionales con el objeto de seleccionar a su personal. Los más exitosos reclutas lograron una alta calificación en áreas como: afirmación, empatía, comunicación y control de las emociones. Durante ese año (1998), ahorraron \$3,000,000 de dólares en su proceso de reclutamiento. Esos resultados hicieron que el Departamento de Defensa impusiera esa técnica de selección a todas las fuerzas armadas.

-En la compañía de cosméticos L'Oreal los vendedores quienes tenían un mayor desarrollo de sus habilidades emocionales vendieron en un año \$91.370 dólares más que los vendedores con habilidades emocionales pobres.

-Después de que un grupo de supervisores de una planta manufacturera recibiera un curso sobre cómo desarrollar ciertas habilidades emocionales entre ellas: escuchar mejor a sus subordinados y enseñarlos a manejar eventualidades, se

⁵ Robbins S,P. "Comportamiento Organizacional", Prentice Hall, México, 1999.

redujeron los accidentes en más de un 50% y la productividad superó las metas fijadas por la cantidad de \$250.000 dólares anuales. Los supervisores que no tomaron el curso no registraron ningún beneficio.

Varios especialistas se apoyan en los trabajos de Roger Sperry que en 1981 recibió el Premio Nobel en Fisiología por sus investigaciones sobre el “cerebro dividido”, que permite identificar la relativa independencia de los procesos racionales de los emocionales, en la percepción de señales del entorno y en los comportamientos que se derivan de esto, determinando que las emociones son sujetas a moldearse en beneficio propio y de los demás.

Estudios y casos como estos han permitido sustentar a lo que hoy se conoce como Inteligencia Emocional, y revelar la cada vez más evidente necesidad e importancia de aplicarla en todos los aspectos de la vida. “Al parecer, nadie tiene ya el empleo asegurado en ninguna parte. Son tiempos problemáticos para los trabajadores. Esa invasora sensación de que nadie está a salvo, aunque la compañía a la que pertenece sea próspera, lleva a una generalización del miedo, la aprehensión y falta de entrega”⁶.

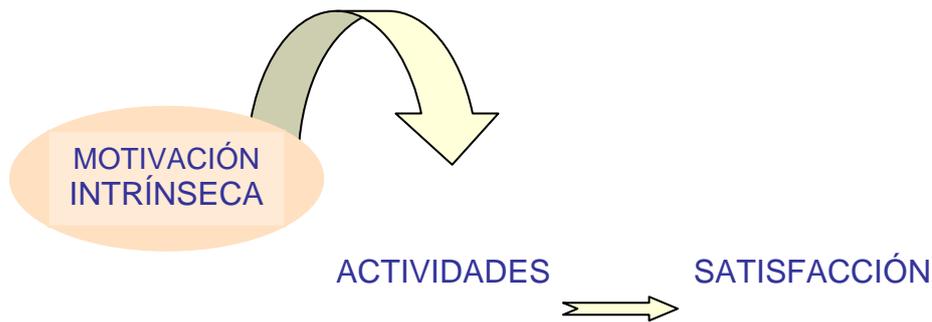
1.2 Cómo la Motivación incide en el Contexto Laboral

1.2.1 Motivación

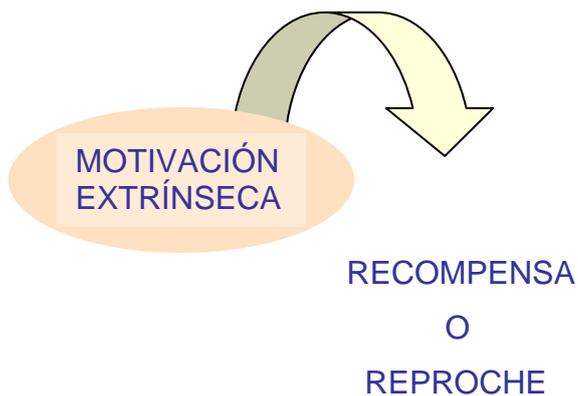
La motivación parte de la premisa de “satisfacer necesidades”, basándose en ello, se reconocen dos orígenes de la motivación:

1. Motivación Intrínseca: Esta motivación viene de dentro. Las actividades que los individuos realizan son para satisfacer sus necesidades . La gente se siente motivada porque a través de la actividad está logrando sus metas.

⁶ Goleman Daniel, Op.cit.pág.26

Figura Nro. 1-⁷

2. Motivación Extrínseca: Este tipo de motivación tiene igualmente origen de dentro, pero las personas están motivadas debido a la expectativa de una recompensa, o en otros casos, evitar el castigo o reproche. El hecho de vivir en un contexto social en el que las cosas se hacen, en la mayoría de los casos, por obligación o necesidad ha impedido que la motivación intrínseca se haga más presente.

Figura Nro. 2-⁸

⁷ Ibeth Calvachi, "Cuadro Explicativo Motivación Intrínseca".

⁸ Ibeth Calvachi, "Cuadro Explicativo Motivación Extrínseca".

Dentro del contexto laboral, la motivación es un eje de suma importancia ya que es gracias a este factor, que podemos ser más productivos, más comunicativos beneficiando no sólo a la organización sino a nosotros mismos. En la sinergia de la motivación hay que tomar en cuenta los siguientes componentes:



Figura Nro. 3-⁹

“En lo que atañe a la motivación, es obvio pensar que las personas son diferentes: como las necesidades varían de individuo a individuo, producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades en el individuo varían con el tiempo”.¹⁰

La motivación tiene una variedad de teorías propuestas para su definición, funcionamiento, y elementos que la conforman; razón por la cual citaré tres de las teorías más importantes con respecto a la motivación en los últimos tiempos.

⁹ Ibeth Calvachi, “Cuadro Explicativo Ciclo Motivacional”.

¹⁰ Dessler Cary, “Administración Recursos Humanos”, Prentice Hall, pág. 49.año, 2004.

A. Jerarquía de Necesidades propuesta por Abraham Maslow (1943).

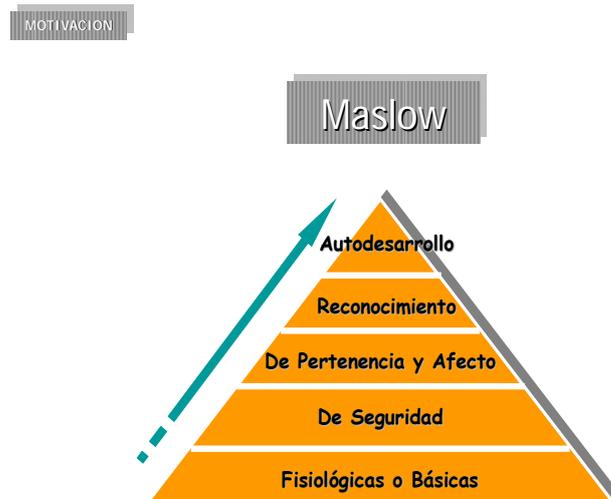


Figura Nro. 4-¹¹

A1. Las Necesidades Fisiológicas: tienen que ver con las condiciones mínimas de supervivencia del hombre tales como alimento, vivienda, vestimenta, salud, etc.

A2. Las Necesidades de Seguridad: se relacionan con la tendencia a la conservación de lo adquirido frente a situaciones de peligro, tales como tener un lugar donde vivir, tener empleo, etc.

A3. Las Necesidades Sociales: son aquellas que representan la necesidad de relacionarse, de agruparse, resalta la importancia de la familia, amigos y compañeros de trabajo.

A4. Las Necesidades de Estima: radica en llegar a tener un reconocimiento de los demás en cuestiones de prestigio, poder, estatus, etc.

¹¹ Robert A. Baron, "Psicología", Prentice Hall, pág. 399, 2000.

A5. Las Necesidades de Autorrealización: consiste en desarrollar al máximo el potencial, dentro de la autorrealización se reflejan aspectos de índole laboral, personal y espiritual.

B. Motivación de Logro, propuesta por David McClelland (1962)

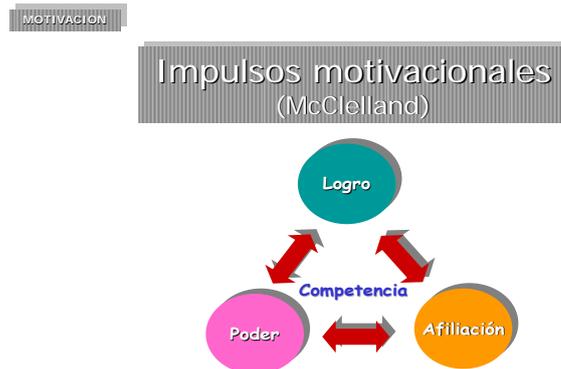


Figura Nro. 5-¹²

B1. Logro

Este aspecto se guía por el impulso de vencer desafíos y lograr alcanzar un crecimiento laboral. Este tipo de motivación está dirigida básicamente en la consecución de metas.

B2. Afiliación.

La afiliación es un impulso que mueve a relacionarse con las personas. Este tipo de motivación brinda un sentimiento de estabilidad y seguridad dentro de la organización y fomenta el trabajo en equipo

B3.-Poder.

La motivación de poder es un impulso por influir en las personas y las situaciones. “Las personas motivadas por el poder tienden a mostrarse más dispuestas que otros a aceptar riesgos. En ocasiones emplean el poder en forma

¹² Robert A. Baron, Op.cit, pág. 415.

destruictiva, pero también lo hacen constructivamente para colaborar con el desarrollo de organizaciones de éxito”¹³.

C. Teoría E.R.G. (Existence, Relatedness and Growth) propuesta por Clayton Alderfer (1972).

Alderfer estaba de acuerdo con Maslow en que la motivación de los trabajadores podía calificarse en una jerarquía de necesidades. Sin embargo discrepaba en que una vez satisfecha la necesidad, se perdía su potencial para motivar una conducta; y que las personas fluían en la pirámide de tiempo en tiempo y de circunstancia en circunstancia.



Figura Nro. 6-¹⁴

¹³ Robert A. Baron.Op.cit. pág. 719.

¹⁴ Robert A. Baron.Op.cit, pág, 499.

Las Fuentes de la Motivación son diversas dependiendo del contexto y las circunstancias. “ El aprendizaje emocional que predispone a alguien a encontrar placer en una serie de actividades y en otras no, así como el repertorio de recuerdos, sentimientos y hábitos asociados con esas actividades, está almacenado en los bancos de memorial emocional”¹⁵ Dentro del campo de la Inteligencia Emocional y su extensión en el terreno laboral, los dos pilares en los que se sostienen sus fundamentos y aplicación , es el compendio tanto dentro de las aptitudes personales como sociales; siendo las primeras habilidades innatas o aprendidas, y las sociales la proyección de estas habilidades transformadas en actitudes contextualizadas en un entorno específico.

¹⁵ Goleman Daniel.Op.cit, pág. 146.

CAPÍTULO 2

“LOS PRINCIPIOS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL APLICADOS A LA COMUNICACIÓN EN LA ESFERA LABORAL”

Si bien la comunicación es un proceso innato e instintivo en los seres humanos, la capacidad para comunicar todo aquellos que sentimos, pensamos y queremos de una manera correcta y coherente, es un entrenamiento constante; el cual requiere poner en práctica herramientas que impulsen este proceso. En el ámbito laboral la necesidad de desarrollar habilidades comunicacionales es sin duda de vital importancia para cualquier organización, ya que de su eficaz, oportuna y objetiva práctica depende mayormente su éxito o fracaso.

Por su parte la inteligencia emocional aporta elementos que sirven de guía en este proceso de aprendizaje. Estos elementos son los siguientes:

2.1. La Sensibilidad

En la práctica de la inteligencia emocional, el autoconocimiento es uno de los aspectos que debemos desarrollar primero, esto implica el como valoramos las cosas, la conexión con los sentimientos, el reconocer las propias intenciones y comprender nuestros actos. En este elemento el punto central se enfoca en ejercer una conciencia hacia fuera, es decir, en pro de otras personas siendo sensibles ante sus situaciones y necesidades.”La capacidad de percibir esas comunicaciones sutiles o explícitas nace de aptitudes más básicas, sobre todo del conocimiento de uno mismo y del autodomio”¹⁶ Este elemento se basa en estar

¹⁶ Goleman Daniel, Op.cit.pág 171.

concientes del efecto que provoca en los demás todo aquello que comunicamos, ya sea esto algo positivo o negativo. Se torna imprescindible emplear la emoción para fomentar el pensamiento, por lo que se necesita crear estrategias propias de aplicación de la sensibilidad.

2.2. La Exteriorización

En la comunicación usualmente se da un intercambio en donde se expresa pensamientos, sentimientos y creencias, pues este proceso se llama exteriorización. Es innegable que la exteriorización trae consigo un factor de riesgo, por lo que es necesario enfocarse en una exteriorización estratégica, en la que escogemos cuidadosa y concientemente aquello que se quiere o debe revelar."Tememos que rechacen una de nuestras ideas, que un pensamiento revele nuestra falta de conocimiento o que un sentimiento sugiera una debilidad de carácter".¹⁷ La exteriorización contiene cinco claves según Hendrie Weisinger:

2.2.1 El reconocimiento de nuestras afirmaciones como propias.

Se refiere al reconocer que las experiencias traen como consecuencia pensamientos, ideas y sentimientos, que son personales e intransferibles dada la naturaleza única de cada persona. La asimilación de este proceso nos permite aceptar por tanto que los demás tienen sus propios sentimientos, pensamientos e ideas basadas en sus propias experiencias."Cuando aceptamos la paternidad de nuestras afirmaciones, lo que hacemos en realidad es decirnos a nosotros mismos que son válidas y, en consecuencia, emitimos nuestra afirmaciones con seguridad, desde una posición de fuerza".¹⁸. Esta clave toma fuerza en el

¹⁷ Hendrie Weisinger,"Emotional Intelligence at Work, Jossey Bass Publishers.pág.126.

¹⁸ Hendrie Weisinger,Op.cit.pág.127.

momento en que al igual que exteriorizamos nuestras experiencias, somos igualmente capaces de escuchar otras y darles su validez.

2.2.2 Afirmaciones basadas en los sentidos.

Gracias a los sentidos, es que somos capaces de codificar nuestro mundo. Es por ello que el utilizar los sentidos para documentar aquello que afirmamos brinda una mejor perspectiva de cualquier situación. Esta clave es crucial en la aplicación de malentendidos ya que ayuda a una mejor comprensión de cualquier situación aportando datos o eventos concretos.

2.2.3 Afirmaciones Interpretativas.

Este tipo de afirmaciones deja ver lo que pensamos o creemos en un momento determinado, sugiriendo al receptor que es posible cambiar nuestra interpretación, por lo que el receptor no se siente presionado.

2.2.4 Afirmaciones de Sentimientos

Nuestros sentimientos son un radar de cómo nos sentimos en determinada situación y por medio de ellos es posible lograr entender nuestras reacciones. Es relevante el conocer bien nuestros sentimientos antes de comunicarlos, ya que su forma de manifestarlo se producirá en sintonía con lo que sentimos verdaderamente. En la práctica de una comunicación veraz, la utilización de afirmaciones de sentimientos tales como: “yo siento, o me siento” son de mayor recepción y credibilidad que las afirmaciones de pensamiento tales como: “yo pienso, yo creo”.

2.2.5 Afirmaciones de Acción.

Estas afirmaciones comunican aquello que hemos hecho, lo que estamos haciendo, o lo que haremos en un futuro. Esta clave es muy importante ya que permite a los demás saber que nos preocupamos de cómo perciben nuestros actos.

2.3 La Asertividad

La asertividad es utilizada para asegurar que al momento de comunicar algo, los receptores están recibiendo el mensaje. Esta permite el expresar y defender nuestras opiniones, derechos, ideas y deseos, teniendo en cuenta los de los demás. La asertividad tiene como factores principales la repetición de puntos relevantes y el uso de mensajes corporales tales como: mantener una distancia prudente, conservar la postura erguida, inclinarse hacia la o las personas que se está dirigiendo para mostrar interés, mantener el contacto visual directo para expresar decisión y guardar congruencia entre lo que se dice y las expresiones faciales que lo acompañan. La asertividad puede confundirse muchas veces con agresividad, lo cual es muy perjudicial, por lo que no se debe restar importancia a los puntos anteriormente mencionados.

2.4 La Atención Dinámica.

Es trascendental el diferenciar entre **oír y escuchar**. En el primero el acto de oír es un proceso meramente mecánico, en el que no interviene ninguna habilidad ni capacidad; a diferencia del segundo, en el cual se necesita un alto grado de conciencia de uno mismo al proceso de comprender, reconocer y responder a la persona. “La autoconciencia aparece cuando comprendemos que nuestros filtros

personales esconden y a veces transforman información que deberíamos obtener, y al advertirnos de que impiden que percibamos a veces el subtexto emocional de las afirmaciones de una persona”.¹⁹ Los filtros personales son creados por los propios sentimientos, ideas y sentimientos. Al estar activados influyen sobre la cantidad y tipo de información que escuchamos. Weisinger definen cuatro tipos de filtros:

2.4.1 El filtro de Predilección.

Este filtro se encarga de procesar la información de tal manera que solamente escuchemos aquello que queremos o necesitamos escuchar ya sea bueno o malo. Generalmente aquí se confronta los sentimientos tanto negativos como positivos.

2.4.2 El Filtro Quién.

Este filtro se refiere a que prestamos demasiada atención a quien nos está comunicando algo, que lo que nos está comunicando en sí. Por tanto lo que se sabe o se cree saber de esa persona que habla no permite escuchar el mensaje. El filtro quién, está activo y alerta principalmente en situaciones en las que está involucrada una persona con la que se tiene un antecedente de una experiencia negativa. Este tipo de filtro lleva a asumir posturas, previas a cualquier situación o intercambio comunicacional; esto dificulta es escuchar con objetividad y rescatar puntos válidos que la otra persona esté comunicando.

¹⁹ Hendrie Weisinger, Op.cit.pág.140..

2.4.3 El Filtro de Hechos.

Es imprescindible sintonizarse con las emociones, ya que a veces lo único que se escucha son hechos y no se percibe ningún mensaje emocional. Si se escucha solamente los hechos, entonces el proceso comunicacional pierde objetividad y con ello eficacia.

2.4.4 El Filtro de Pensamientos que Distraen la Atención.

Es muy fácil distraerse en cualquier tipo de interacción o contexto comunicacional por distintas causas; pero hay que tener en cuenta que una mente dispersa bloquea más información que ningún otro filtro; por ello implementar técnicas como tomar notas para mantener la concentración es necesario.

2.5 La Crítica

La crítica usualmente se la percibe con una connotación negativa, sin embargo sirve de gran ayuda. Al recibir críticas se es más consciente de la forma en que las demás personas perciben lo que hacemos. Gracias a esto somos capaces de poder cambiar aquellos comportamientos que no son eficaces. La crítica es difícil tanto de dar como de recibir ya que entra en juego la vulnerabilidad de las personas; además que afecta los aspectos de desempeño laboral, en cuanto a calidad, rendimiento y relaciones humanas. Debido al factor de vulnerabilidad las personas suelen predisponerse a defenderse sin estar siendo objeto de ataque alguno. Es por ello la relevancia de emitir críticas constructivas en beneficio no solamente personal, sino de un equipo de trabajo.

Las claves para emitir críticas constructivas de acuerdo a Hendrie Weisinger son las siguientes:

2.5.1 Reconocer que la crítica puede ayudar a las personas

El punto clave para formular o recibir críticas es reconocer que es una forma de mejorar. El ser conscientes de ello ayuda a reducir la vulnerabilidad del receptor y aplacar la ansiedad del emisor y, finalmente, el objetivo de la crítica induce a las dos partes a seguir adelante.

2.5.2 Asegurarse de que el lugar y el momento sean propicios

Una sesión crítica suele ser una situación incómoda, por lo que el lugar debe ser lo más privado posible. A veces una zona neutral es el mejor escenario. El momento es crucial ya que se debe determinar un espacio en el que el receptor no se sienta tan afectado como para que se ponga en compromiso su desempeño. El punto clave es siempre proteger su **autoestima** de manera que su trabajo ni el ambiente laboral se vean afectados.

2.5.3 Lo importante es mejorar

El objetivo de una crítica **es siempre el impulsar un mejor desempeño**. Se debe discutir con la persona afectada de formas en que puede mejorar los aspectos por los cuales recibe una crítica.

2.5.4 Mostrar preocupación

En este punto se hace énfasis en que durante el transcurso de la sesión crítica, se comunique al receptor de la preocupación que el emisor tiene con

respecto a lo que él siente y piensa. Esta demostración de apoyo y preocupación le indicarán que a pesar de haber cometido errores por los cuales está siendo criticado, no hay intenciones negativas, más bien un afán de ayuda y cooperación.

El proceso de crítica se compone de tres etapas fundamentales según Jorge Handabaka, como son el antes, el durante y el después de emitir una crítica; esto se dividen en:

Antes de Emitir la Crítica:

- Identificar el comportamiento específico a criticar.
- Definir por qué es un problema.
- Pensar en la mejor forma de presentar la crítica.
- Redactar una lista de todos los cambios posibles.

Durante el Proceso de Crítica:

- Aclarar que se habla desde un punto de vista en particular.
- Proporcionar ejemplos específicos para ilustrar el problema.
- Asegurarse de que el discurso sea positivo.
- Reconocer la dificultad de la situación.
- Identificar indicios de cual podría ser su reacción.
- Comentar las posibles soluciones.
- Reiterar las ventajas que un cambio positivo supone.
- Finalizar la conversación con un tono positivo.

Después de la Crítica:

- Seguimiento del receptor de la crítica.
- Eficacia de los cambios, monitoreo de la evaluación.

2.6 Comunicación de Equipo

El éxito en el funcionamiento de un equipo, departamento o grupo laboral depende directamente de la eficacia con que sus miembros se comunican entre sí en situaciones de grupo. La diferencia entre una reunión cuyos miembros se entienden, se apoyan, comparten ideas y ofrecen soluciones creativas y las reuniones en las que los miembros se atacan, (la mayoría tiene temor de decir algo y la conversación se convierte en un círculo vicioso); reside en la presencia de una persona o varias personas que aplican su inteligencia emocional para que la reunión discurra de forma rápida y en un ambiente positivo en el que las ideas y criterios son respetados.

Los elementos de la inteligencia emocional se utilizan para fomentar la exteriorización y la atención dinámica, para resolver problemas y para utilizar la asertividad y la crítica cuando sean necesarias. Una buena comunicación de grupo permite resolver cuestiones, crear planes productivos y trabajar con más eficacia. El objetivo de la comunicación es conectar para intercambiar información de todo tipo; sin embargo el aplicar el conjunto de técnicas propuestas por la Inteligencia Emocional hace posible el desarrollar a la comunicación, no solamente como un eje de transmisión; sino convertirlo en un activo intangible estratégico, en beneficio de todo el recurso humano de una organización; el cual se sabe hoy en día, es sin duda alguna, el activo más importante que posee una empresa para su óptimo desarrollo, funcionamiento y éxito.

CAPÍTULO 3

“APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN”

3.1 ¿Qué ganará mi empresa con el conocimiento y aplicación de La Inteligencia Emocional?

El emplear los principios de la Inteligencia Emocional, dentro de una organización, implica cambios significativos, pero sin duda una organización que emplea Inteligencia Emocional estará preparada para los desafíos de la empresa global, en la que el recurso humano es el elemento más importante. La comprensión, sistematización y aplicación de las estrategias que sugiere los estudios de Inteligencia Emocional definirán el éxito en el siglo XXI, el hacer más no será suficiente, ser diferente podría hacer que se logren los objetivos importantes.

Ser diferentes implica ser adultos emocionalmente inteligentes, la predisposición para ello es un pilar fundamental para lograrlo. “La inteligencia, lo que consideramos acciones inteligentes, se modifica a lo largo de la historia. La inteligencia no es una sustancia en la cabeza como es el aceite en un tanque de aceite. Es una colección de potencialidades que se completan”²⁰. La ciencia de la inteligencia emocional está creciendo a pasos agigantados, sustentada en centenares de estudios e informes de investigaciones administrativas; se nos enseña todos los días cómo mejorar nuestra capacidad de raciocinio y al mismo tiempo, cómo utilizar mejor la energía de nuestras emociones, la sabiduría de nuestra

²⁰ Gardner Howard.Op.cit, pág 62.

intuición y el poder inherente a la capacidad que poseemos de conectarnos a un nivel fundamental con nosotros mismos y comunicarlo a quienes nos rodean.

Tal y como lo expresó Robert Frost “ algo que reteníamos nos hizo débiles, hasta que descubrimos que éramos nosotros mismos”²¹; la potencialidad de reconocer y aplicar la inteligencia emocional parte de nosotros mismos hacia el ambiente que nos rodea. De nada sirve tener en nuestras empresas brillantes gerentes y profesionales que reprimen lo mejor de sí en la puerta antes de ir a trabajar, esta especie de auto represión colectiva nos impone a todos un costo directo o indirecto humano y monetario, en perjuicio del desarrollo individual y del país.

No es cuestión de poner buena cara a las cosas o **emplear la psicología del control, explotación o manipulación**. La inteligencia emocional es lo que nos motiva a buscar nuestro potencial único y nuestro propósito, activa nuestros valores íntimos y aspiraciones, transformando las situaciones en las cuales pensamos, en lo que vivimos.

Por tanto lo que se obtienen al desarrollar la Inteligencia Emocional beneficia al recurso humano interno, llegando inclusive hacia el público externo puesto que al estar en contacto están en capacidad de transferir dichos beneficios; “uno puede comprar el tiempo del empleado; puede comprar su presencia material en un lugar determinado, hasta se le puede comprar cierto número de movimientos musculares por hora. Pero su entusiasmo no se puede comprar... su lealtad no se puede comprar... la devoción de su corazón no se puede comprar. Estas cosas hay que

²¹ Frost Robert, “The Road Not Taken and Other Poems”, Dover Thrift Editions, pág, 40, 2001

ganárselas”²²; y es a través del conocimiento y aplicación de la Inteligencia Emocional que se puede alcanzar empresas emocionalmente inteligentes y estables.

3.2 Cómo Crear una Cultura Corporativa de Aprovechamiento de La Inteligencia Emocional?

El punto fundamental para que el ciclo de vida de un proyecto perdure y tenga éxito es lograr que este forme parte de la cultura de una organización. Las organizaciones se encuentran en un entorno turbulento donde la única constante es el cambio, lo que las obliga a transformarse internamente para poder adaptarse de la mejor manera a dichos cambios. Ciertamente, la globalización, entendida como el proceso de apertura de mercados, de alguna manera obliga a que las empresas se adapten permanentemente a las nuevas condiciones competitivas para poder sobrevivir. La Inteligencia Emocional es, hoy en día, una herramienta cada vez más utilizada y adaptada a las apremiantes necesidades organizacionales. Sin embargo, el cambio de la cultura organizacional puede ser un proceso difícil y complejo que requiere la participación activa tanto de directivos como de trabajadores para asegurar su transición de la forma más natural posible.

Cabe mencionar que si bien la cultura corporativa es el conjunto de elementos tanto formales como son: políticas internas, reglamentos, misión, visión, filosofía y valores, al igual que los elementos informales: como son todas las relaciones humanas que en este ambiente se desarrollan; estos paradigmas y estructuras crean una aparente estabilidad “status quo”, sin embargo la cultura organizacional se ve expuesta inevitablemente a un proceso permanente y dinámico de adaptación. De

²² Francis Clarence, "Fortune Magazine", Nro 211, 2001

acuerdo a la “teoría del caos”²³, los sistemas complejos se ven expuestos a entropía lo que hace que, para llegar nuevamente al equilibrio, estos sistemas se auto organicen. Por otra parte, Charles Darwin, en su “teoría de la evolución de las especies”²⁴ expuso que los organismos que se adaptan a los cambios del ambiente son los que sobreviven. Si relacionamos estas teorías al contexto organizacional, se podría decir que aquellas empresas que son más flexibles para modificar su cultura corporativa, van a tener más ventajas competitivas que aquellas que no lo son. En efecto, el diseño de las organizaciones del futuro implica la habilidad para desarrollar e integrar el pensamiento, la acción, la emoción y la comunicación. En este proceso se incluyen varios pasos a seguir, los cuales se desglosarán en el siguiente punto.

3.2.1. Creación del Equipo Piloto basado en el conocimiento y práctica de La Inteligencia Emocional

Para la creación del equipo piloto basado en Inteligencia Emocional, es fundamental contar con el asesoramiento externo de personas facultadas en el tema, con el fin de capacitar a algunos miembros de la organización, y posteriormente contar con este equipo para continuar con el proceso de desarrollo de la Inteligencia Emocional para toda la organización.

El equipo piloto estaría formado por aquellos que presentan buenas calidades de facilitación y un acercamiento a la organización, seleccionados a partir de: **el equipo de desarrollo de la empresa, equipos de recursos humanos, formación y desarrollo, y voluntarios de la organización.** Se recomienda que el equipo humano

²³ Feigenbaum Edgard, “Wikipedia”, Rollers, 2003, pág. 78.

²⁴ Darwin Charles, “El Origen de las Especies”, Amex, 1998.

a escogerse sea conformado por empleados de las distintas áreas, ya que esto asegura una mejor recepción por parte de todos quienes conforman la organización al estar todos involucrados en el proceso. El equipo piloto será el precursor del cambio hacia una nueva cultura corporativa en la que se integre de forma activa la Inteligencia Emocional.

3.2.2 Diagnosticar

Este primer paso para dar inicio al proceso de aplicación de la Inteligencia Emocional en las organizaciones, se centra básicamente en obtener información acerca de puntos claves de la estructura organizacional en cuanto a su cultura ya que, a partir de ella se podrá adecuar de manera precisa la planificación del programa. “Si desde el primer momento determinamos dónde nos encontramos podemos juzgar mucho mejor lo que tenemos que hacer posteriormente”²⁵.

Los puntos claves a determinar son:

- Antecedentes:** Se reseña brevemente la historia de la organización, incluyendo aspectos como fundación, servicios y/o producto, número de empleados que trabajan en la empresa, mercado al que se dirige e importancia que tiene la empresa dentro de su contexto.
- Misión:** Se identifica la función o tarea básica, la razón de ser de la organización.
- Visión:** Es el propósito de lo que la organización quiere ser en un futuro, hacia dónde quiere llegar.
- Filosofía:** Determina las políticas de la organización hacia los diferentes públicos con los que se relaciona.

²⁵ Eyzaguirre Pablo, “Relaciones Públicas”, Editorial Cal&Canto, 1997, pág. 73.

-Valores: Postulados éticos sobre los cuales se basa el trabajo de la organización y lo que la diferencia de las demás.

-Análisis F.O.D.A.: Se determinan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. Se deberá tomar en cuenta que dicho análisis está sujeto a modificaciones dependiendo del campo de investigación, ya sea este interno (fortalezas y debilidades) o externo (oportunidades y amenazas) a la organización.

-Público Objetivo: Se debe identificar las características del público al que va dirigirse el programa.

-Organigrama Comunicacional: determinar la dinámica de la comunicación dentro de la organización, es decir, tipo de comunicación.

-Canales de Comunicación: A través de qué medios la organización se comunica con sus públicos internos.

3.2.3 Planificación y Desarrollo del Programa

La planificación es como armar un rompecabezas. El diagnóstico proporciona las piezas y es en este paso en que esas piezas deben ordenarse para tener una idea clara del contexto en que ha de desarrollarse el programa. La mejor planificación es que aquella que es sistemática, el proceso de recopilar información, analizarla, y aplicarla de forma creativa con el propósito específico de alcanzar un objetivo.

Los puntos claves a tener en cuenta son:

-Definir el Objetivo: Plantearse los objetivos de la aplicación del programa.

-Definir el Público Objetivo: establecer a quienes va dirigido el programa, en primera instancia.

-Definir las Estrategias: se describe cómo alcanzar, en teoría, el objetivo u objetivos planteados, ofreciendo líneas directrices que guíen el cómo hacerlo.

-Definir Acciones:. Estas describen de forma secuencial, las distintas actividades que se van a utilizar para llevar a la práctica las estrategias planteadas en el punto anterior. Las acciones suelen implicar la utilización de herramientas comunicacionales para llegar, de manera directa y objetiva, al público definido.

-Cronograma: En este punto se definirá la organización secuencial de la aplicación de las acciones propuestas en el programa y se lo expresa en un cuadro-calendario.

-Definir Responsables: Definir a las personas encargadas en el desarrollo del programa.

3.2.4 Comunicación Bilateral de la Nueva Cultura

Es debido a la falta de una fase como ésta de comunicación bilateral conocida como retroalimentación, que muchos programas de cambio de cultura organizacional no consiguen lograr una adecuada transición. Para generar una cultura de Inteligencia Emocional, es vital que el personal se aleje de la lealtad a la cultura anterior. Para que los empleados renueven tanto las actitudes como los comportamientos y logren comunicarlos eficazmente, necesitan comprender qué implicaciones existen para ellos. Los estudios prueban que sin esta fase las personas pueden ser que aparenten cambiar, pero sin llegar a modificar sus actitudes o conductas.

Por ello es necesario ser claro sobre la cultura actual. Generar el entusiasmo en la organización y esto se realiza por medio de la comunicación de la visión y realización para la nueva cultura. Esta debe incluir a todo el personal y debe indicar

claramente los beneficios de la implementación del programa de Inteligencia Emocional. La base de cualquier relación es la comunicación. La comunicación establece conexiones y las conexiones forjan relaciones. Es por ello la necesidad de ser asertivos desde el principio haciendo de la comunicación un aliado estratégico no solamente en la vida laboral sino también fuera de ella. Es entonces cuando cobra importancia la aplicación de los principios de la Inteligencia Emocional como herramienta comunicacional a la hora de hacer de nuestra organización un sistema más productivo en todo aspecto.

Al momento de comunicar la nueva cultura corporativa hacia el resto de la organización, a partir de la experiencia obtenida con el equipo piloto, se debe tener en cuenta que esta fase es un proceso bidireccional. La retroalimentación es un elemento indispensable dentro de la implantación de un programa de Inteligencia Emocional ya que de ella depende la aplicación efectiva de los conocimientos adquiridos y, más tarde, su aplicación perdurable. Esta fase implica un proceso de concientización, el cual es el inicio de cualquier proceso que se empeñe en modificar el comportamiento y, en consecuencia, el lograr mayor apertura y predisposición para el cambio. La comunicación más eficaz se da usualmente entre pequeños grupos por lo que se deberá plantear un esquema estructurado por grupos para dar paso al programa propuesto para el resto de la organización, de este modo sentar las bases definitivas para emprender una organización emocionalmente inteligente. **“La clave de todas las habilidades sociales es ser un comunicador apto”**²⁶

²⁶ Goleman Daniel.Opc.cit.pág. 220.

3.2.5 Evaluar Resultados

Este último paso se refiere a la consecución o no de los objetivos esperados definidos al inicio del programa en contraste con los resultados. Si bien la aplicación de la Inteligencia Emocional es un proceso que toma cierto tiempo el adaptarlo dentro de la cultura organizacional, no impide avanzar rápidamente en su difusión y aplicación hacia el resto de la organización una vez que se ha implementado el programa piloto. Es por medio de este programa piloto justamente, que se podrá recibir toda la retroalimentación necesaria para poder verificar los resultados; y de igual forma modificar elementos del programa piloto para mejorar la aplicación de la Inteligencia Emocional y completar el ciclo en toda la organización.

Si bien los pasos expuestos anteriormente significan una estructura a seguir, esta debe ser suficientemente flexible para modificar oportunamente ciertos elementos dependiendo de los resultados que se vayan obteniendo en cada organización. La aplicación de los principios de la Inteligencia Emocional, para hacer de ella una herramienta comunicacional eficaz, se fundamenta, en gran parte, en las estrategias que se utilicen para su introducción, desarrollo y práctica; es por ello la necesidad de utilizar varias estrategias para de este modo, sentar bases sólidas y perdurables dentro del recurso humano de la organización.

La realización de un cuadro ejecutivo servirá de gran ayuda y soporte para identificar claramente la estructura del programa su desarrollo y su potencial evaluación. Es útil organizar el cuadro como se muestra a continuación.

CUADRO EJECUTIVO

1. **Objetivo General:** se debe definir el propósito global de lo que se quiere lograr en la propuesta.
2. **Objetivos Específicos:** objetivos puntuales que parten del objetivo general, cuyo fin es el de proporcionar líneas directrices.
3. **Público Objetivo:** establecer a quienes va dirigido el programa.

ESTRATEGIAS	ACCIONES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	EVALUACIÓN
A. Estrategia	A1. Acciones A2. Acciones A3. Acciones	A1. Fecha/periodicidad A2. Fecha/periodicidad A3. Fecha/periodicidad	Persona/personas encargadas	Retroalimentación
B. Estrategia	B1. Acciones B2. Acciones B3. Acciones	B1. Fecha/periodicidad B2. Fecha/periodicidad B3. Fecha/periodicidad	Persona/personas encargadas	Retroalimentación

“Estudio de Caso : Empresa Turística Tucán Reisen”.

4.1 Diagnosticar y Analizar el Cambio

Determinar los puntos anteriormente mencionados en el capítulo previo.

-Antecedentes:

Tucán Reisen fue creada en el año de 1989, en Quito-Ecuador. Con el propósito de ofrecer la venta de paquetes turísticos en el país. Entre ellos se encuentran: venta de boletos aéreos y tours (solo un destino) y paquetes (más de un destino). Los distintos destinos que ofrece son: Islas Galápagos, Oriente Ecuatoriano, Costa Ecuatoriana y Sierra Ecuatoriana. Tucán Reisen está ubicada en la Av. 12 de Octubre N24-562 y Cordero, Edf. World Trade Center, Torre A, oficina 1107, en la ciudad de Quito. La empresa se encarga de proporcionar servicios tales como: la mediación directa en la reservación y adquisición de boletos para espectáculos públicos, la mediación directa en la reservación de habitaciones y otros servicios en establecimientos hoteleros y demás, alojamientos turísticos; la organización y realización de viajes que comprendan todos los servicios propios llamados de viajes individuales y de grupos; la recepción y asistencia a los turistas en los viajes y excursiones que efectúen durante su estancia en el país y las prestación de los mismos servicios que guías intérpretes en idioma Alemán, Francés, Español e Inglés. La mediación en el alquiler de implementos de equipos deportivos para la práctica turística de esa índole con sujeción a las disposiciones legales vigentes; la mediación en el alquiler de vehículos automotores con o sin chofer y cualquier otro medio de transporte aéreo, marítimo o terrestre apto para excursiones, viajes turísticos o deportivos.

En la empresa trabajan 17 personas, las cuales se dividen en: cuatro ejecutivos, cuatro administrativos, siete operativos, dos correspondientes a servicios de mensajería y mantenimiento.

El segmento de mercado al cual se dirige a nivel nacional, consta de personas de ambos sexos, cuya edad oscila entre 30 y 55 años debido al poder adquisitivo. Los niveles socio-económicos que Tucán Reisen maneja van desde medio-medio, medio-alto, alto-bajo, alto-medio, alto-alto. En cuanto al segmento de mercado internacional, los consumidores se ubican en toda Europa Central pero cabe recalcar que la mayoría es turismo suizo y alemán. Con un nivel educativo primario, secundario, universitario y profesionales en varios campos, como científicos, empresarios, personas vinculadas al arte, etc.

La mayoría son personas que les gusta la aventura pero con una garantía de seguridad y confort. Les llama la atención lo exótico y los contrastes culturales. Se interesan mucho en las etnias y diversidades sociológicas en un país tan pequeño. Son personas que no escatiman en dinero, pero que a su vez son muy exigentes en cuanto a la excelencia del servicio ofrecido.

Con respecto a precios, este va de acuerdo a la categoría del servicio contratado, ya sea lujo, superior o turista. Adicionalmente influye el tiempo ya que mientras más tiempo, más alto es el precio.

***Islas Galápagos (7 a 8 días tiempo promedio de un tour)**

Lujo oscila entre \$2300 a \$2700 por pasajero

Superior oscila entre \$1400 a \$1700 por pasajero

Turista oscila entre \$1200 a \$1400 por pasajero

***Oriente Ecuatoriano (4 a 6 días tiempo promedio de un tour)**

Lujo oscila entre \$800 a \$1000 por pasajero

Superior oscila entre \$600 a \$750 por pasajero

Turista oscila entre \$350 a \$550 por pasajero

***Costa Ecuatoriana (4 a 6 días tiempo promedio de un tour)**

Lujo oscila entre \$700 a \$900 por pasajero

Superior oscila entre \$600 a \$800 por pasajero

Turista oscila entre \$400 a \$550 por pasajero

***Sierra Ecuatoriana (5 a 7 días tiempo promedio de un tour)**

Lujo oscila entre \$1600 a \$2000 por pasajero

Superior oscila entre \$1300 a \$1500 por pasajero

Turista oscila entre \$1000 a \$1200 por pasajero

- Misión:

Tucán Reisen ofrece un servicio de turismo a la carta, brindando así un enfoque personalizado con el propósito de satisfacer plenamente al cliente, asegurando la calidad del servicio ofrecido.

- Visión:

La tendencia para los próximos años se enfoca en lograr duplicar el volumen de ventas, participación en el mercado y llegar a ser reconocidos por sus públicos gracias a su imagen perdurable en el tiempo.

- Filosofía:

La filosofía de Tucán Reisen se basa fundamentalmente en lograr satisfacer las necesidades de sus clientes o usuarios, poniendo énfasis en la calidad, eficiencia y eficacia del servicio.

- Valores:

Somos una empresa construida con la práctica del entusiasmo, la verdad, y la honestidad. Tenemos como compromiso número uno el brindar a nuestro clientes un servicio responsable y eficiente.

-Análisis F.O.D.A: (la información se obtuvo gracias a la realización de un focus group, previo a la presentación formal de la propuesta).

Fortalezas:

- Buen ambiente de trabajo
- Servicio al cliente de calidad
- Fácil acercamiento a todos los empleados
- Cooperación entre empleados
- Antigüedad de las relaciones laborales

Oportunidades

- Hay un constante acercamiento al público externo de la organización.
- El público objetivo tiene posibilidades económicas para viajar con frecuencia.
- Ecuador cada vez más es un destino de moda.
- Siendo Ecuador un país pequeño, hay mucha diversidad de escenarios.
- El turismo es uno de los rubros que mayor ingreso para el país.

Debilidades:

- Comunicación interpersonal pobre
- Temor al cambio
- Falta de capacitaciones que motiven a los empleados

Amenazas:

- La situación económica mundial.
- La inestabilidad económica, política y social del Ecuador.

- Factores Ambientales desfavorables, como actividad volcánica y corrientes marinas.
- El Ecuador con la dolarización dejó de ser un destino barato.

Fecha: Lunes 12 de Septiembre, 2005

Duración de la sesión
La sesión tuvo una duración de dos horas, (18:00 - 20:00).

Moderadora
Ibeth Calvachi Cevallos

Participantes:

Sofía Cevallos	Asistente de Gerencia
David Freire	Contabilidad
Adrián Pacheco	Ventas
Fernanda Zurita	Reservas
Carolina Pasquel	Marketing

Síntesis del Focus Group:

La temática del focus group era básicamente la de opinar y compartir las percepciones por parte de los empleados hacia la organización. Los aspectos de los cuales se hablaron incluían ambiente de trabajo, capacitaciones, trabajo en equipo, conocimiento sobre la cultura corporativa y las relaciones laborales. Las conclusiones obtenidas se especifican en el análisis F.O.D.A.

- Público Objetivo:

El público objetivo es el público interno de la organización, es decir, todas aquellas personas que trabajan en la empresa. El programa está dirigido a un grupo piloto, conformado por 5 personas, escogidas aleatoriamente, de ambos sexos. Las edades del público objetivo oscilan entre 24 y 36 años. Su nivel socio-económico se encuentra dentro del rango medio-medio a medio-alto. Una vez que el programa haya sido aplicado al grupo piloto, se dará paso a su aplicación al resto de la organización.

- Organigrama Comunicacional:

La comunicación que se maneja en la organización es de tipo descendente, siendo esta la que procede de la dirección superior y progresa hacia abajo. Cada persona responsable de la empresa recibe una parte de ella, necesaria para su trabajo, la trata y la participa a sus colegas.

- Canales de Comunicación:

Los canales de comunicación que se emplea en la organización son:

- Reuniones cortas de trabajo: donde se da instrucciones a grupos, informes del desarrollo de objetivos.
- Entrevistas personales: normalmente para evaluar el desarrollo personal de los empleados.
- Cartas personales: informan sobre objetivos a cubrir, labores a realizar, recordatorios, felicitaciones, etc.
- Intranet: red de Internet interna por medio de la cual reciben información acerca de reuniones, horarios, cambios de cualquier índole.

4.2 Planificación y Desarrollo del Programa

Determinar la planificación y posterior desarrollo del programa de acuerdo a la guía presentada en el capítulo anterior.

-Objetivo General:

Aplicar los principios de la Inteligencia Emocional en un grupo piloto dentro de la organización, como herramienta comunicacional interna.

-Objetivos Específicos:

- Implementar los principios de la Inteligencia Emocional en la cultura corporativa ya existente.
- Mejorar la comunicación interna a través de la aplicación de los principios de la Inteligencia Emocional.
- Motivar a los empleados a través de la implementación de la Inteligencia Emocional de manera que su productividad incremente.

-Público Objetivo:

El programa está dirigido al grupo piloto, conformado por 5 personas, escogidas aleatoriamente, de ambos sexos. Las edades del público objetivo oscilan entre 24 y 40 años. Su nivel socio-económico se encuentra dentro del rango medio-medio a medio-alto. Las personas escogidas tienen un mínimo de cuatro años trabajando para la empresa.

-Definir Estrategias:

- A. Presentar la propuesta y programa al grupo piloto.
- B. Instruir al grupo piloto en los postulados de la Inteligencia Emocional.
- C. Aplicación interactiva de los principios de la Inteligencia Emocional con el grupo piloto.

-Definir Acciones:

Las acciones se realizan de acuerdo a las estrategias.

- A1.** Reunión con las 5 personas que integran el grupo piloto. Presentación de cada uno de los participantes y persona encargada de dirigir el proyecto.
- A2.** Entrega de material de apoyo a utilizarse en las siguientes reuniones. El material de apoyo consta de material de lectura con la temática correspondiente a cada sesión; los distintos tests a realizarse en el taller, y lectura de apoyo de casos empresariales en los que se ha aplicado inteligencia emocional.
- A3.** Explicación acerca de las actividades a realizarse en las sesiones. En este punto se dará a conocer brevemente lo que contiene cada sesión, así como también los objetivos que se esperan del proyecto.
- B1.** Sesión 1, se trabaja con el grupo piloto con temática:
- ¿Qué es la Inteligencia Emocional?.
 - Antecedentes de la Inteligencia Emocional.
- Se utiliza el material de apoyo entregado previamente.

Fecha:	Nombre:
SESIÓN # 1	
¿Qué es la Inteligencia Emocional?	
<p>Conjunto de destrezas, actitudes, habilidades y competencias que determinan la conducta de un individuo, sus reacciones, estados mentales, maneras de comunicarse"; y que puede definirse, como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones.</p>	
Antecedentes de la Inteligencia Emocional	
<p>La Inteligencia Emocional tiene como antecedente principal los estudios realizados por Howard Gardner; quien trató acerca de siete tipos de inteligencias tales como:</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - La Inteligencia lingüística, la cual se refiere a la capacidad para usar palabras de manera efectiva, sea en forma oral o de manera escrita. - La inteligencia lógico matemática, representa la capacidad para usar los números de manera efectiva y razonar adecuadamente. 	

SESIÓN # 1

- **La inteligencia corporal-kinética**, es la capacidad para usar todo el cuerpo para expresar ideas y sentimientos.
- **La inteligencia espacial**, cuya habilidad consiste en percibir de manera exacta el mundo visual-espacial.
- **La inteligencia musical**, es la capacidad de percibir, discriminar transformar y expresar las formas musicales.
- **La inteligencia intrapersonal**, la cual se centra en el conocimiento de sí mismo y la habilidad para adaptar las propias maneras de actuar a partir de ese conocimiento.
- **La inteligencia interpersonal**, que responde a la capacidad en percibir y establecer distinciones en los estados de ánimo, las intenciones, las motivaciones, y los sentimientos de otras personas.

B2. Sesión 2, se trabaja con el grupo piloto con temática:

- Aptitud Personal.
- Aptitud Social.

Se utiliza el material de apoyo entregado previamente.

Fecha:

Nombre:

SESIÓN # 2

La Inteligencia Emocional incluye dos dimensiones:

- **Aptitud Personal**

Esta aptitud determina el dominio de uno mismo, y comprende los siguientes elementos:

A. Autoconocimiento: consiste en conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones. Este autoconocimiento comprende, a su vez, tres aptitudes emocionales:

A1. Conciencia emocional: es reconocer las propias emociones y sus efectos.

A2. Autoevaluación precisa: es el conocimiento de los propios recursos interiores, habilidades y sus límites.

A3. Confianza en uno mismo: significa la certeza sobre el propio valor y facultades.

SESIÓN # 2

B. Autorregulación: consiste en manejar los propios estados internos, impulsos y recursos. Esta autorregulación comprende, a su vez, cinco aptitudes emocionales:

B1. Autodominio: capacidad de mantener bajo control las emociones y los impulsos perjudiciales.

B2. Confiabilidad: Las personas con esta aptitud actúan éticamente y están por encima de todo reproche, inspiran confianza y autenticidad, admiten sus propios errores y enfrentan a otros cuando estos faltan a la ética, defienden las posturas que responden a sus principios, aunque estas no sean aceptadas.

B3. Escrupulosidad: se refiere a la aceptación de la responsabilidad del desempeño personal.

B4. Adaptabilidad: es la flexibilidad para manejar el cambio.

B5. Innovación: significa estar abiertas y bien dispuestas para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información.

SESIÓN # 2

C. Motivación: son las tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas, en base a satisfacer necesidades. Esta motivación comprende, a su vez, cuatro aptitudes emocionales:

C1. Afán de triunfo: reside en esforzarse por mejorar o cumplir una norma de excelencia.

C2. Compromiso: consiste en aliarse a las metas del grupo u organización.

C3. Iniciativa: es la disposición para aprovechar las oportunidades.

C4. Optimismo: es la tenacidad para buscar el objetivo pese a los obstáculos y reveses.

- Aptitud Social

Esta aptitud determina el manejo de las relaciones y comprenden los siguientes elementos:

SESIÓN # 2

A. Empatía: este es la captación de sentimientos, necesidades e intereses ajenos. Esta empatía comprende, a su vez, cinco aptitudes emocionales:

A1. Comprender a los demás: es percibir los sentimientos y perspectivas ajenas, e interesarse activamente por sus preocupaciones.

A2. Ayudar a los demás a desarrollarse: consiste en percibir las necesidades de desarrollo de los demás y fomentar su capacidades.

A3. Orientación hacia el servicio: significa prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente.

A4. Aprovechar la diversidad: reside en cultivar oportunidades a través de diferentes tipos de personas.

A5. Conciencia política: el saber interpretar las corrientes sociales y políticas.

B. Habilidades Sociales: son las habilidades para inducir en los otros las respuestas deseadas. Estas habilidades sociales comprenden, a su vez, ocho aptitudes emocionales:

B1. Influencia: significa aplicar tácticas efectivas para la persuasión.

SESIÓN # 2

B2. Comunicación: reside en ser capaz de escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y convincentes.

B3. Manejo de conflictos: es negociar y resolver los desacuerdos.

B4. Liderazgo: radica en inspirar y guiar a individuos o grupos.

B5. Catalizador de cambios: es iniciar o manejar el cambio.

B6. Establecer vínculos: significa alimentar las relaciones instrumentales.

B7. Colaboración y cooperación: es trabajar con otros para alcanzar metas compartidas.

B8. Habilidades de equipo: significa crear sinergia grupal para alcanzar las metas.

B3. Sesión 3, se trabaja con el grupo piloto con temática:

- La Inteligencia Emocional y la Comunicación.
- Los principios de la Inteligencia Emocional en el Ámbito Laboral.

Se utiliza el material de apoyo entregado previamente.

FECHA:	NOMBRE:
<p>SESIÓN # 3</p> <p>La Inteligencia Emocional y la Comunicación</p> <p>Si bien la comunicación es un proceso innato e instintivo en los seres humanos, la capacidad para comunicar todo aquellos que sentimos, pensamos y queremos de una manera correcta y coherente, es un entrenamiento constante; el cual requiere poner en práctica herramientas que impulsen este proceso. En el ámbito laboral la necesidad de desarrollar habilidades comunicacionales es sin duda de vital importancia para cualquier organización, ya que de su eficaz, oportuna y objetiva práctica depende mayormente su éxito o fracaso.</p> <p>Los Principios de la Inteligencia Emocional en lo Laboral</p> <p>1. La Sensibilidad, esto implica el como valoramos las cosas, la conexión con los sentimientos, el reconocer las propias intenciones y comprender nuestros actos.</p>	

<p>SESIÓN # 3</p> <p>2. La Exteriorización, en la comunicación usualmente se da un intercambio en donde se expresa pensamientos, sentimientos y creencias, pues este proceso se llama exteriorización.</p> <p>3. La Asertividad, es utilizada para asegurar que al momento de comunicar algo, los receptores están recibiendo el mensaje.</p> <p>4. La Atención Dinámica, es trascendental el diferenciar entre oír y escuchar.</p> <p>5. La Crítica, usualmente se la percibe con una connotación negativa, sin embargo sirve de gran ayuda.</p> <p>6. Comunicación de Equipo, el éxito en el funcionamiento de un equipo, departamento o grupo laboral depende directamente de la eficacia con que sus miembros se comunican entre sí en situaciones de grupo.</p>
--

C1. Sesión 4, Taller de Tests de Inteligencia Emocional.

- Test de Inteligencia Emocional, Mayer, J.D. Salovey.
- Test de Inteligencia Emocional, Ayman Sawaf.
- Tests de Inteligencia Emocional, Handabaka Jorge.

Se utiliza tests entregados el día de la sesión.

FECHA:	NOMBRE:
SESIÓN 4	
Test Inteligencia Emocional (Mayer, J.D. Salovey)	
<p>En cada frase, debemos puntuar nuestra capacidad de uso de la capacidad descrita. Antes de responder, intentaremos pensar en situaciones reales en las que hemos tenido que utilizar dicha capacidad.</p>	
Capacidad en grado bajo	Capacidad en grado alto
1 2 3 4	5 6 7
Responda:	
1. Identificar los cambios del estímulo fisiológico	—
2. Relajarnos en situaciones de presión	—

3. Actuar de modo productivo cuando estamos enfadados	—
4. Actuar de modo productivo en situaciones de ansiedad	—
5. Tranquilizarnos rápido cuando estamos enfadados	—
6. Asociar diferentes indicios físicos con emociones diversas	—
7. Usar el diálogo interior para controlar estados emocionales	—
8. Comunicar sentimientos de forma elocuente	—
9. Pensar en sentimientos negativos sin angustiarnos	—
10. Mantener la calma cuando somos el blanco del enfado de otros	—
11. Saber cuándo tenemos pensamientos negativos	—

- | | |
|--|---|
| 12. Saber cuándo nuestro discurso interior es positivo | — |
| 13. Saber cuándo empezamos a enfadarnos | — |
| 14. Saber cómo interpretamos los acontecimientos | — |
| 15. Conocer qué sentimientos utilizamos actualmente | — |
| 16. Comunicar con precisión lo que experimentamos | — |
| 17. Identificar la información que influye sobre nuestras interpretaciones | — |
| 18. Identificar nuestros cambios de humor | — |
| 19. Saber cuándo estamos a la defensiva | — |
| 20. Calcular el impacto que nuestro comportamiento tiene sobre los demás | — |
| 21. Saber cuándo no nos comunicamos con sentido | — |

- | | |
|---|---|
| 22. Ponernos en marcha cuando lo deseemos | — |
| 23. Recuperarnos rápido después de un contratiempo | — |
| 24. Completar tareas a largo plazo dentro del tiempo previsto | — |
| 25. Producir energía positiva cuando realizamos un trabajo | — |
| 26. Abandonar o cambiar hábitos inútiles | — |
| 27. Desarrollar pautas de conductas nuevas y más productivas | — |
| 28. Cumplir lo que decimos | — |
| 29. Resolver conflictos | — |
| 30. Desarrollar el consenso con los demás | — |
| 31. Mediar en los conflictos de los demás | — |

32. Utilizar técnicas de comunicación interpersonal eficaces	—
33. Expresar los pensamientos de un grupo	—
34. Influir sobre los demás de forma directa o indirecta	—
35. Fomentar la confianza con los demás	—
36. Montar grupos de apoyo	—
37. Hacer que los demás se sientan bien	—
38. Proporcionar apoyo y consejos a los demás cuando sea necesario	—
39. Reflejar con precisión los sentimientos de las personas	—
40. Reconocer la angustia en los demás	—

41. Ayudar a los demás a controlar sus emociones	—
42. Mostrar comprensión hacia los demás	—
43. Entablar conversaciones íntimas con los demás	—
44. Ayudar a un grupo a controlar sus emociones	—
45. Detectar incongruencias entre las emociones o sentimientos de los demás y sus conductas	—
Revisemos nuestras respuestas. Los cuadros siguientes nos indicarán las capacidades que reflejan los diferentes elementos.	
Autoconciencia Preguntas:	
1, 6, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21.	
Control de Emociones Preguntas:	
1, 2, 3, 4, 5, 7, 9, 10, 13, 27.	
Automotivación Preguntas:	
7, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28	

Relacionarse bien Preguntas:

8, 10, 16, 19, 20, 24, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 42, 43, 44, 45.

Asesoría Emocional

8, 10, 16, 18, 34, 35, 37, 38, 39, 40, 41, 44, 45.

Organizar las respuestas. Para cada capacidad, debemos marcar en la columna de izquierda las que han obtenido puntaje menor a cuatro. A continuación marcaremos en la columna de la derecha aquellas con puntaje mayor a cuatro.

	MENOS DE 4	MÁS DE CUATRO
Autoconciencia		
Control de Emociones		
Automotivación		
Relacionarse Bien		
Asesoría Emocional		

FECHA:

NOMBRE:

SESIÓN 4

Test Inteligencia Emocional (Ayman Sawaf)

Responda las preguntas a continuación; al finalizar cada sección sume los puntos obtenidos y anote el total.

Sección 1: "Sucesos de la Vida"

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

Mucha: 3 Moderada:2 Poca:1 Nada/No Ocurrió:0

1. Despedido o renunció o se jubiló _____

2. Nuevo empleo o compañía _____

- | | |
|---|---|
| 3. Nuevo tipo de trabajo | — |
| 4. Reducción o reorganización en la compañía | — |
| 5. Algún otro cambio en el trabajo, no incluido en la lista anterior, que le produjo angustia | — |
| 6. Pérdida económica o disminución de ingresos | — |
| 7. Muerte de un amigo íntimo o miembro de familia | — |
| 8. Mudanza o traslado | — |
| 9. Su separación o divorcio | — |
| 10. Su matrimonio | — |
| 11. Compró una nueva casa | — |
| 12. Fue víctima de un crimen | — |

- | | |
|--|---|
| 13. Nacimiento de un hijo, adopción, hijastros u otras personas agregadas al hogar | — |
| 14. Complicación en el sistema judicial | — |
| 15. Seria enfermedad personal o heridas | — |
| 16. Seria enfermedad o lesiones de un amigo íntimo o miembro de la familia | — |
| 17. Aumento de responsabilidades de cuidar de un pariente viejo o inválido | — |
| 18. Cualquier otro cambio no incluido en la lista anterior que le produjo angustia | — |
| TOTAL: | — |

Sección 2: "Presiones del Trabajo"

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

Mucha: 3 Moderada:2 Poca:1 Nada/No Ocurrió:0

- | | |
|---|---|
| 1. Seguridad del empleo | — |
| 2. Relaciones con el jefe inmediato | — |
| 3. Cambio de prioridades en el trabajo | — |
| 4. Relaciones con compañero de trabajo | — |
| 5. Oportunidad de avanzar y desarrollarse | — |
| 6. Exceso de trabajo | — |

- | | |
|--|---|
| 7. Control de la carga de trabajo | — |
| 8. Falta de flexibilidad para hacer frente a emergencias de familia o personales | — |
| 9. Trabajo aburrido o poco interesante | — |
| 10. Siente una falta de comunicación entre su grupo de trabajo | — |
| 11. Es capaz de comunicarse con sus colegas adecuadamente | — |
| TOTAL: | — |

Sesión 3: "Conciencia Emocional de Sí Mismo"

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

Mucho:3

Moderado:2

Poco:1

Nunca:0

1. Puedo nombrar mis sentimientos —
2. He aprendido mucho acerca de mi mismo escuchando mis sentimientos —
3. Soy consciente de mis sentimientos la mayor parte del tiempo —
4. Sé cuando me estoy alterando —
5. Cuando estoy triste sé por qué —
6. Gozo de mi vida emocional —

7. Presto atención a mi estado físico para entender mis sentimientos —
8. Acepto mis sentimientos como propios —

Para las últimas tres preguntas responda de acuerdo al puntaje siguiente.

Mucho:0

Moderado:1

Poco:2

Nunca:3

9. Me juzgo a mí mismo por la manera como creo que los demás me ven —
10. Me asustan las personas que demuestran fuertes emociones —
11. A veces quisiera ser otra persona —

TOTAL: —

Sección 4: "Comunicación Emocional"

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

Muy bien	Moderadamente bien	Un poco	Nada bien
3	2	1	0

1. Les hago saber a los demás cuándo están haciendo un buen trabajo _____
2. Expreso mis emociones aún cuando son negativas _____
3. Les hago saber a los demás lo que quiero y necesito _____
4. Mis amigos íntimos dirían que yo expreso mi aprecio por ellos _____
5. Les hago saber a los demás cuando sentimientos desagradables intervienen en la manera de trabajar _____

6. Al tratar con los demás puedo percibir cómo se sienten _____

Para las últimas tres preguntas responda de acuerdo al puntaje siguiente.

Muy bien	Moderadamente bien	Un poco	Nada bien
0	1	2	3

7. Me guardo mis sentimientos para mi solo _____
8. Me cuesta trabajo pedir ayuda cuando la necesito _____
9. Haría cualquier cosa por no parecer tonto ante mis compañeros _____

TOTAL: _____

Sesión 5: "Conciencia Emocional Comunicativa de Otros"

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

Muy bien	Moderadamente bien	Un poco	Nada bien
3	2	1	0

1. Puedo reconocer las emociones de otros mirándolos a los ojos —
2. Me concentro en las cualidades positivas de los demás —
3. Rara vez siento ganas de reñir a otro —
4. Pienso cómo se sentirían los demás antes de expresar mi opinión —
5. Con cualquiera que hablo siempre lo escucho con atención —
6. Sé cuando un amigo está preocupado —

7. Puedo presentir el ánimo de un grupo cuando entro en un salón —
8. Yo puedo hacer que personas a quienes acabo de conocer hablen de sí mismas —
9. Sé "leer entre líneas" cuando alguien está hablando —
10. Generalmente sé como piensan los demás sobre mí —
11. Puedo presentir los sentimientos de una persona aunque no los exprese —

Para las últimas dos preguntas responda de acuerdo al puntaje siguiente.

Muy bien	Moderadamente bien	Un poco	Nada bien
0	1	2	3

12. Cambio mi expresión emocional según el acompañante —

13. Me cuesta hablar con personas que no tienen mi criterio _____

TOTAL _____

En el cuadro de respuestas se podrá determinar el nivel de inteligencia emocional obtenido de acuerdo a cada sección y su puntaje total dentro de las categorías óptimo, diestro, vulnerable y cautela.

PUNTAJE	Sección 1	Sección 2	Sección 3	Sección 4	Sección 5
Óptimo	0-2	0-6	33-29	27-20	39-28
Diestro	3-7	7-13	28-24	19-17	27-22
Vulnerable	8-15	14-20	23-19	16-13	21-15
Cautela	16-54	21-33	18-0	12-0	14-0

FECHA:

NOMBRE:

SESIÓN 4

Test Inteligencia Emocional (Handabaka Jorge)

Responda las preguntas a continuación; al finalizar sume los puntos obtenidos de acuerdo a la tabla de puntuación y anote el total.

Evaluación de la "Comunicación Emocional"

1. El grado de comunicación que se maneja en su empresa le permite saber lo que verdaderamente necesita saber de la misma?
 - a. Muy poco
 - b. Poco
 - c. Lo suficiente
 - d. Bastante

2. Si un empleado suyo quiere comunicarse con la alta dirección, de qué canal de comunicación dispone?

- a. Tiene que pedir un cita de trámite difícil
- b. Tiene que pedir una cita de trámite normal
- c. Lo tiene que hacer a través de su jefe inmediato
- d. Dispone de un número de teléfono directo o de un mail

3. En la mayoría de empresas, el principal motivo de queja de los trabajadores es la mala comunicación de la gerencia, más del 70% dice que esto les impide dar lo mejor de sí, que opina?

- a. En mi empresa es peor
- b. En mi empresa es igual
- c. El porcentaje de queja en mi empresa es mucho menor
- d. En mi empresa trabajamos en base a comunicación efectiva

4. Un vendedor logra un cliente para su empresa, qué le dice Ud.?

- a. Nada
- b. Bueno, es parte de su trabajo

- c. Gracias
- d. Excelente. Mis felicitaciones. Muchas gracias

5. Sus colegas cuando tienen que hablar con ud. por alguna razón

- a. Tratan de evitarlo
- b. Le tienen temor o desconfianza
- c. Lo hacen indiferentes
- d. Lo hacen con muy buena disposición

6. Sus trabajadores cuando hablan con ud. generalmente lo hacen por

- a. Razones de queja o reclamo
- b. Hablar mal de un jefe o compañero inmediato
- c. Por algo puntual, como un pedido
- d. Aportar con algo positivo como una idea o sugerencia

7. Un compañero ingresa airado a su oficina a quejarse y a descargar su fastidio. Ud a dónde dirige su atención?

- a. Lo deja hablar para después ponerlo en su sitio

- b. Trata de buscar argumentos para refutar las críticas infundadas que puedan darse
- c. Lo escucha, porque sabe que mucha gente necesita que la escuchen
- d. Extrae la mayor cantidad de información esencial a fin de encontrar la manera de hacer útil la situación

Deberá sumar su puntaje total de acuerdo a la siguiente escala

A: 1 B:2 C:3 D:4

Evaluación:

Menos de 15 puntos:

Es importante entender claramente que la comunicación lo es todo. Hay quienes comparan a la comunicación con la cordada que emplean los escaladores de montaña para sus ascensiones. Todos están unidos por la cuerda, desde el líder que asciende primero y va colocando los clavos, hasta la última persona del grupo.

De 15 a 21 puntos:

Usted conoce la importancia de la cordada, pero falta hacer algunos ajustes, perfeccionar algunos nudos, y generar mayor seguridad y confianza entre su grupo de "escaladores". No

obstante va por buen camino. Pero de nada sirve ascender si no aspira llegar a la meta.

Más de 21 puntos:

Los niveles de comunicación practicados por usted son óptimos. Sabe enfrentar a las personas. Entiende que todas las personas son en realidad lo suficientemente importantes como para nunca "hablar así por así" con nadie. Que siempre hay que estar preparados para hablar, para escuchar, para comunicarse, para relacionarse. De hecho fomenta el mutuo entendimiento y lo principal, comparte y hace común la información.

C2. Sesión 5, Conversatorio con el grupo piloto con temática:

- Resultado de los Tests realizados.
- Revisión de casos empresariales.

Se utiliza el material de apoyo entregado previamente.

CASO # 1**LA RENTABILIDAD DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL**

Desde 1992, *American Express Financial Advisors*, con sede en **Minneapolis**, tiene en marcha un programa de entrenamiento en '**Competencia Emocional**'. La capacitación contribuye a que los altos directivos y trabajadores aprecien el papel que juega la emoción en el lugar de trabajo, y a que desarrollen una mayor conciencia de sus propias reacciones emocionales. **Incluye entrenamiento en autoconocimiento, autoregulación, empatía y habilidades para las relaciones sociales.** Lo interesante es que esas habilidades "soft" se traducen en **resultados concretos.**

Un estudio reciente determinó que los gerentes entrenados en esas habilidades hicieron crecer sus empresas a un promedio del **18,1 por ciento**, comparado con el **16,2 por ciento** de gerentes que no fueron capacitados. Esto significa un estimado de **U\$S 247 millones en incremento de los ingresos** durante los **15 meses** del período estudiado. **Pam J. Smith**, gerente del programa de '**Competencia Emocional**', asegura que como resultado de esa iniciativa, la empresa **también registra**

mayor retención de empleados, menor ausentismo y mejoras significativas en las redes comunicacionales dentro de la empresa.

CASO # 2 EL COSTO DE LA COMUNICACIÓN EMOCIONAL

"Ya era la compañía de seguros de vida que crecía más rápido, pero vimos un modo de avanzar aún más", dice **Jim Mitchell**, presidente de *IDS Life*, la división aseguradora de *American Express*. **Mitchell** vislumbró una gran oportunidad. Aunque los planes financieros de sus clientes demostraban que estaban en situación de adquirir seguros de vida, más de dos de cada tres se rehusaban a hacerlo. Esta gran pérdida de posibles ventas no era un detalle pasajero: las ventas de varios años seguidos llevaban a la misma conclusión.

El primer paso fue hacer una investigación para saber lo que realmente sentían planificadores y clientes sobre la oferta y la contratación de estos seguros. La respuesta, en una sola palabra, fue: 'Horrible'. La investigación detectó un asombroso caudal de sentimientos negativos en unos y en otros. El equipo esperaba descubrir grandes fallas en los seguros que la compañía ofrecía; en cambio, descubrieron que el problema estaba en el procedimiento de ventas. Todo se reducía a ineptitud emocional.

Los clientes decían desconfiar de la relación con los asesores: ante la perspectiva de adquirir un seguro se sentían 'impotentes, desinformados, ineptos y suspicaces'. La negatividad reinaba entre los que adquirirían el seguro. El problema no estaba en el miedo a la muerte, en el gasto ni en característica alguna de las pólizas; por el contrario, los clientes decían estar perfectamente conformes con los productos ofrecidos. Antes bien, lo que les sentaba mal era la interacción de la venta.

No es de extrañar: muchos asesores confesaban sentirse 'mal preparados, ineptos, insinceros y egoístas' cuando ofrecían un seguro de vida. Algunos manifestaron que la presión de 'efectuar la venta' los inducía a actuar en contra de su ética personal. Ansiaban sentirse más seguros y más rectos. Muchos dijeron que, al trabajar bajo la mala reputación que tienen los agentes de seguros, acumulaban un reservorio de desesperanza y depresión.

Cuando un cliente manifiesta nerviosismo o intranquilidad, en el ramo de seguros se sostiene que la mejor respuesta no es la empatía, sino un argumento racional. Por ende, a los asesores no les quedaba sino cerrarse a las emociones del cliente, tanto como a las propias. 'Se les había enseñado que, si el cliente manifestaba alguna reacción emocional, eso era una forma de resistencia; por lo tanto, era preciso darle explicaciones lógicas, con más cifras, y no prestar atención a los sentimientos', explicaba **Kate Cannon**, ahora a cargo de los **programas de inteligencia emocional** en Asesores Financieros de *American Express*.

Los asesores podían establecer un tono emocional más positivo, pero antes sería preciso que resolvieran su propio estado emotivo. Según lo dijo un planificador: 'Podemos gastar millones en la investigación y el desarrollo de un producto servicio pero si nuestras limitaciones dificultan la oferta de ese producto o servicio ¿qué hemos logrado?'.

CASO # 3

APLICACIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL TRABAJO

Con más de veinte años de experiencia laboral, el *Grupo Cifra*, una corporación tradicional orientada sobre todo a la productividad, la solidez financiera, la competencia y la administración eficaz, se asoció con el líder mundial en el mercado detallista, *Wal Mart Stores, Inc.* de Estados Unidos. Esta organización, como lo plantea su filosofía, practica varios principios con sus empleados, y tienen su fundamento en la inteligencia emocional.

Al fusionarse dos empresas, como el *Grupo Cifra* y *Wal Mart Stores Inc.*, es lógico que muchos empleados pasaran por una etapa de resistencia al cambio y por un proceso de adaptación, en el que se pudieran experimentar emociones tales como: enojo, resentimiento, agresión pasiva, miedo, preocupación, ansiedad, estrés, tristeza, nostalgia, desesperanza, etc.

En la actualidad, el área de Recursos Humanos Corporativos y Comunicación Organizacional, de la organización implementó un curso de capacitación en Inteligencia Emocional para sus trabajadores. El curso puso de forma práctica y sistematizada las **5 habilidades de la inteligencia emocional que David Goleman** desarrolla en su libro y en sus seminarios.

En los últimos seis meses, los indicadores reflejan un **incremento en la productividad de 50%**. Según encuestas provenientes de la **Dirección de Recursos Humanos**, las quejas por ambiente laboral, conflictos interpersonales y falta de comunicación **disminuyeron en un 70 %**.

CASO # 4 INTELIGENCIA EMOCIONAL EN CASO COCA-COLA

Después de vender con éxito durante casi 100 años un mismo producto invariable, *Coca-Cola* decidió cambiar las cosas. La fórmula secreta de la *Coca-Cola* no había cambiado nunca desde su invención en 1886, salvo en 1903, cuando se le eliminó una cantidad minúscula de cocaína. Pero en 1985, después de unas pruebas de mercado secretas realizadas sobre 190.000 consumidores, la dirección de *Coca-Cola* descubrió que una *Nueva Coca-Cola* más ligera y más dulce podría competir con mayor éxito con la Pepsi.

Todos sabemos lo que sucedió después. *Coca-Cola* había cometido lo que quizá fuera la peor decisión de marketing desde que Ford presentó el modelo *Edsel*. Naturalmente, *Coca-Cola* fue capaz de reorganizarse y de convertir el aparente fracaso en lo que algunos consideran que fue una brillante operación de marketing.

Convirtió en publicidad gratuita la atención por parte de los medios de comunicación, al volver a ofrecer su producto primitivo bajo el nombre de *Coca-Cola Clásica*. La combinación de la *Nueva Coca-Cola* con la *Coca-Cola Clásica* significó una victoria sonada sobre el rival más próximo de *Coca-Cola*, *Pepsi*.

Con independencia del resultado final, la poca precisión de las pruebas de consumo se debía a una falta de inteligencia emocional en este proyecto concreto, dentro de una campaña que tenía éxito en otros sentidos. **Las pruebas de consumo estaban bien organizadas, pero les faltaba profundidad en el estudio del componente emocional.** El consumidor estadounidense sentía un apego especial a la *Coca-Cola*, y en las pruebas no se consiguió captar este apego profundo. Aunque la *Nueva Coca-Cola* obtuviera mejores resultados en las pruebas de sabor, el abandono de la fórmula original no carecería de consecuencias emocionales. Según el presidente de *Coca-Cola*, **Roberto Goizueta**, era como la muerte de un padre. 'Sabes que estarás triste- decía-. Nunca sabes lo triste que estarás, cuán profunda será tu pena, hasta que se muere'.

Si las pruebas de mercado hubieran estado dotadas de mayor inteligencia emocional, **si se hubieran incluido los sentimientos de los consumidores además de a sus papilas gustativas, así podría haberse evitado aquel error monumental.**

Una buena parte del éxito de **Goizueta** se debió a su capacidad para comunicarse tanto con su personal, que se vio atrapado en aquel fracaso de marketing, como con el público, a través de los medios de comunicación. Un ejecutivo de menor categoría tal vez se habría distanciado del área problemática y podría haber hecho el vacío a los medio de comunicación en una situación semejante de crisis; pero eso no fue lo que hizo **Goizueta**, experto en comprender las reacciones de los demás y en comunicarse con ellos teniendo presente este conocimiento.

C3. Sesión 6, Focus Group con grupo piloto, con temática:

- Cierre de proyecto.

INFORME DEL FOCUS GROUP PILOTO

Perfil de los participantes:

Todas las personas que integraron este focus group, son empleados de diferentes áreas de la empresa Tucán Reisen.

Reclutamiento de los participantes:

Los participantes fueron escogidos de forma aleatoria dentro de la empresa.

Número de participantes:

El número de participantes es de 5.

Incentivos hacia los participantes:

Para desarrollar el focus group de la mejor manera, se les brindó refrescos y bocaditos a todos los participantes; de este modo se logró un ambiente más acogedor para el desarrollo del mismo.

Ubicación de la sesión:

En las instalaciones de la empresa, ubicada en la Av. 12 de Octubre y Cordero, Edf. World Trade Center, oficina 1107.

Duración de la sesión

La sesión tuvo una duración de dos horas, (18:00 - 20:00).

Moderadora

Ibeth Cevallos Melchiade

Participantes:

Sofía Cevallos	Asistente de Gerencia
David Freire	Contabilidad
Adrián Pacheco	Ventas
Fernanda Zurita	Reservas
Carolina Pasquel	Marketing

Síntesis del Focus Group:

La temática del focus group era básicamente la de opinar, discutir, compartir experiencias con respecto a la aplicación de la propuesta. El grupo planteó inicialmente una falta de conocimiento acerca de la Inteligencia Emocional, y por tanto se mostraron escépticos y reacios en un principio a participar en el proyecto, sin embargo a medida que se trataban los puntos correspondientes en cada sesión, los participantes se interesaron más en el tema.

Expresaron mucho entusiasmo en comentar acerca de los distintos tests realizados, ya que en muchos de los casos se revelaron ciertos aspectos de cada uno que no pensaban tener, o simplemente nunca lo habían reconocido. En el aspecto de trabajo el grupo coincidió en admitir que la comunicación no era un aspecto al que creían debía darse importancia ya que se daba de forma automática y mecánica dentro de la empresa; sin embargo ahora reconocen su importancia para la organización.

Se sienten comprometidos con renovar aspectos de su trabajo ahora que tienen un acercamiento a la Inteligencia Emocional y que saben cómo aplicarla a sus labores diarias e inclusive en sus vidas personales. La actitud del grupo fue excelente durante toda la experiencia, y es inmensamente grato el que ellos recomienden se aplique la propuesta para el resto de la empresa de manera activa y constante reconociéndole beneficio que representaría para ambas partes.

4.3 Comunicación Bilateral de la Nueva Cultura

A partir de la retroalimentación obtenida en el cierre de proyecto, gracias al focus group realizado; el grupo piloto logró acoger de manera positiva la transición de cultura, con el fin de hacer de la empresa Tucán Reisen, una empresa emocionalmente inteligente. Es igualmente importante el comunicar este proyecto hacia el resto de la organización, de este modo evitar los rumores, el miedo y resistencia al cambio. La información fomenta la participación activa, la participación activa lleva al compromiso y el compromiso genera resultados.

El día viernes 21 de Octubre del presente año, se realizó una conferencia en las instalaciones de la empresa; con motivo de dar a conocer los puntos básicos y relevantes con respecto a la implementación de los principios de la Inteligencia Emocional dentro de la misma. Se dio a conocer la necesidad de que todos quienes

conforman la empresa Tucán Reisen participen activamente de este cambio beneficioso para todos, no solamente con repercusiones positivas en el ámbito laboral sino también fuera de él. Los cinco participantes que formaron parte del grupo piloto también expusieron brevemente su experiencia positiva, con la finalidad de incentivar al resto de trabajadores en emprender este cambio a futuro. Se procuró motivar a todos los empleados de forma tal que sepan que las capacitaciones en inteligencia emocional, era una transición necesaria para la empresa; y que los beneficios se tornan tangibles, ya que la mayor productividad del recurso humano implica lograr alcanzar los objetivos de la empresa y como consecuencia mayor ingreso económico para las dos partes.

4.4 Evaluación de Resultados

Se logró alcanzar satisfactoriamente los objetivos planteados en la propuesta en un 91%, tanto el general como fue el aplicar los principios de la Inteligencia Emocional como herramienta comunicacional en el grupo piloto; como los específicos, tales como: implementar los principios de la inteligencia emocional en la cultura corporativa ya existente, mejorar la comunicación a partir de estos principios, y lograr motivar a los empleados a través de la implementación de la Inteligencia Emocional de manera que su productividad incremente. Es importante el constante monitoreo del cambio de actitudes y comportamientos de quienes conformaron el primer grupo piloto; de este modo tener información suficientemente para modificar o mantener la propuesta inicial de acuerdo a las necesidades posteriores de la empresa.

La forma de evaluación es a través de evaluaciones de desempeño, que se realizaron el día lunes 14 de Noviembre de 2005, a tres meses del inicio de la propuesta, período en el cual se estima pueden verse resultados. Las evaluaciones

se realizaron a los cinco personas que conformaban el grupo piloto, y a 3 empleados quienes no habían participado de la capacitación. Era necesario evaluar a participantes como no participantes del proyecto, para de este modo evaluar objetivamente el éxito de la propuesta. Los resultados fueron evidentes, las personas que participaron de la capacitación en Inteligencia Emocional lograron alcanzar mayor puntuación, obteniendo un promedio de 27 sobre 30, lo cual significó un porcentaje del 91% sobre 100%, a diferencia de quienes no formaron parte de la capacitación que obtuvieron un promedio de 14.7 sobre 30, lo cual significó un porcentaje del 49% sobre 100%. A continuación se presenta el modelo de evaluación que se empleó y posterior resultados en la tabla de resultados.

Formato de Evaluación del Desempeño

Nombre del Empleado: _____ Puesto: _____

Motivo para evaluar:

___ Anual ___ Ascenso ___ Mérito

___ Fin de período de prueba ___ Otro: _____

Fecha inicial para evaluación ___/___/___

Fecha final para evaluación: ___/___/___

Instrucciones: Evalúe cuidadosamente el desempeño del empleado en el puesto en relación con los requerimientos actuales. Marque el cuadro correspondiente para indicar el desempeño del trabajador.

DEFINICIONES DE PUNTUACIÓN

E: Excelente. El desempeño es excepcional en todas las áreas y se observa superior a los demás.

M: Muy Bueno. Los resultados exceden con claridad la mayoría de los requerimientos del puesto. El desempeño es de alta calidad y se logra en forma consistente.

B: Bueno. Nivel de desempeño competente y confiable. Alcanza los estándares de desempeño del puesto.

N: Necesita mejorar. El desempeño es deficiente en ciertas áreas.

I: Insatisfecho. Resultados inaceptables y se requiere mejoría inmediata. No debe considerarse aumento por mérito a los empleados con esta puntuación.

S: Sin puntuación. No es aplicable o es demasiado pronto para evaluarse.

Dimensiones de Desempeño	S	I 1	N 2	B 3	M 4	E 5
1. Calidad: precisión, meticulosidad y aceptabilidad del desempeño.						
2. Autoconocimiento: habilidades y competencias necesarias para el desempeño.						
3. Motivación: consecución de metas laborales correspondientes al puesto específico.						
4. Cooperación: trabajo en equipo, orientación a los demás y colaboración.						
5. Comunicación: interacción con colegas, liderazgo y catalizador de cambios.						
6. Productividad: cantidad y eficiencia del trabajo que se produce dentro de un período.						

Figura Nro 5 ²⁷

²⁷ Dessler Cary, Op.cit, pág, 147. (modificado por la autora)

CUADRO EJECUTIVO

1. Objetivo General:

Aplicar los principios de la Inteligencia Emocional en un grupo piloto dentro de la organización, como herramienta comunicacional interna.

2. Objetivos Específicos:

- Implementar los principios de la Inteligencia Emocional en la cultura corporativa ya existente.
- Mejorar la comunicación interna a través de la aplicación de los principios de la Inteligencia Emocional.
- Motivar a los empleados a través de la implementación de la Inteligencia Emocional de manera que su productividad incremente.

3. Público Objetivo:

El programa está dirigido al grupo piloto, conformado por 5 personas, escogidas aleatoriamente, de ambos sexos. Las edades del público objetivo oscilan entre 24 y 40 años. Su nivel socio-económico se encuentra dentro del rango medio-medio a medio-alto. Las personas escogidas tienen un mínimo de cuatro años trabajando para la empresa.

ESTRATEGIAS	ACCIONES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	EVALUACIÓN
A. Presentar la propuesta y programa al grupo piloto.	A1. Reunión inicial con presentación del grupo piloto y persona encargada. A2. Entrega material de apoyo. A3. Explicación de cada sesión a realizarse.	A1. 14 de Septiembre 2005 A2. 16 de Septiembre 2005 A3. 16 de Septiembre 2005	Ibeth Cevallos Melchiade	Monitoreo de actitudes y comportamientos del grupo piloto, a través de evaluaciones de desempeño.
B. Instruir al grupo piloto en los postulados de la Inteligencia Emocional	B1. Sesión # 1 B2. Sesión # 2 B3. Sesión # 3	B1. 21 de Septiembre 2005 B2. 23 de Septiembre 2005 B3. 28 de Septiembre 2005	Ibeth Cevallos Melchiade	Monitoreo de actitudes y comportamientos del grupo piloto, a través de evaluaciones de desempeño.
C. Aplicación interactiva de los principios de la Inteligencia Emocional con el grupo piloto.	C1. Sesión # 4 Taller Tests de Inteligencia Emocional. C2. Sesión # 5 Conversatorio. C3. Focus Group / Cierre de Proyecto.	C1. 5 y 7 de Octubre 2005 C2. 11 de Octubre 2005 C3. 14 de Octubre 2005	Ibeth Cevallos Melchiade	Monitoreo de actitudes y comportamientos del grupo piloto, a través de evaluaciones de desempeño.

5. Conclusiones y Recomendaciones

Este proyecto significó aplicar conocimientos aprendidos a lo largo de la carrera y el desafío de adquirir nuevos, con el fin de emplearlos en el transcurso de la realización del mismo. La Inteligencia Emocional brinda la oportunidad de utilizar sus principios en cualquier contexto de la vida, sin embargo el interés de su aplicación en este trabajo se centró en el ámbito laboral. La experiencia en la empresa Tucán Reisen significó un aprendizaje empírico de lo que hasta ese entonces había sido solamente un conocimiento teórico por parte de la autora.

Las aplicaciones de la Inteligencia Emocional en el trabajo son infinitas, sin embargo su uso como herramienta comunicacional a lo largo de este proyecto, figuró como un aporte para todos aquellos quienes manejan el tan valioso e imprescindible recurso humano de cualquier organización. Es por ello necesario reconocer la importancia de que el mayor valor agregado que puede proporcionar una empresa, es un recurso humano capaz de enfrentar las demandas de un contexto mundial cada vez más competitivo.

Una organización emocionalmente inteligente es aquella en que la que su recurso humano ha desarrollado autoconciencia, manejo de las emociones, auto motivación, desarrollando nuevas técnicas de comunicación eficaces, un buen conocimiento interpersonal y ayuda a los demás a ayudarse a sí mismos; todo esto con la finalidad de lograr los objetivos tanto personales como organizacionales siendo sencillamente más productivos y en consecuencia más exitosos.

Las recomendaciones son las de efectuar el proyecto, para el resto de la organización, lo cual tomaría alrededor de 3 meses partiendo desde una fecha tentativa en el mes de febrero, ya que se considera época de temporada baja; con lo cual se podría aprovechar la disminución de carga laboral en la organización. Se espera con esto lograr la

exposición necesaria para hacer de la Inteligencia Emocional parte activa de la cultura corporativa y funcional de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

- Abel Cortese, " Liderazgo La inteligencia emocional en la Empresa", www.sht.com.ar.
- Anónimo, "La Inteligencia Emocional Aplicada al Desarrollo Personal y Profesional", www.capitalemocional.com.
- Anónimo, "Cómo desarrollar La Inteligencia Emocional en la Empresa", www.areah.com.
- Anónimo,"Sentimientos e Inteligencia Emocional", www.interrogantes.net.
- Barquero Cabrero José Daniel, Barquero Cabrero Mario,"Manual de Relaciones Públicas Publicidad y Comunicación", Gestión 2000, Barcelona, 2000.
- Baron A. Robert, "Psicología", Prentice Hall, 2000.
- Cooper Robert, PH. D, Ayman Sawaf, "La Inteligencia Emocional Aplicada al Liderazgo y a las Organizaciones", Editorial Norma, Bogotá, Colombia, 1998.
- Gil Adi, Daniel,"Inteligencia Emocional en Práctica: Manual para el Éxito Personal y Organizacional",Mc Graw Hill 300.
- Darwin Charles, "El Origen de las Especies", Amex, 1998.
- Dessler Cary,"Administración Recursos Humanos", Prentice Hall, 2004.
- Eyzaguirre Pablo, "Relaciones Públicas", Editorial Cal&Canto, 1997.
- Feigenbaum Edgard, "Wikipedia", Rollers, 2003,
- Francis Clareance, "Fortune Magazine", Nro 211, 2001.
- Frost Robert, "The Road Not Taken and Other Poems", Dover Thrift Editions, 2001.
- Gardner Howard, "Estructuras de la Mente", Haste, 1985.
- Goleman Daniel,"La Inteligencia Emocional en la Empresa",Ediciones B Argentina, Buenos Aires-Argentina, 2000.
- Handabaka G Jorge,"La Inteligencia Emocional en La Empresa", Editora Palomino, Lima, 2000.
- Martin Doris, Karina Boeck,"Qué es Inteligencia Emocional: Cómo lograr que las Emociones determinen nuestro triunfo en todos los ámbitos de la vida",Edad, Madrid,1997.
- Robbins S,P. "Comportamiento Organizacional", Prentice Hall, México, 1999.
- Thompson Kevin, Almudena Rodríguez Tarado,"El Capital Emocional", Editorial Esic, Madrid, 2000.
- Valenzuela Paula y Daniel Lazlo," Video Documental: La Inteligencia Emocional", Canal Infinito, 2005.
- Vinuesa Julián,"Inteligencia Emocional", www.calidaddevida.com.ar.
- Weisinger Hendrie,, "Emotional Intelligence at Work", Jossey Bass Publishers, 2000.

