



# **UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

**“DESARROLLO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO RECURSO  
PARA MANEJAR COMPETENCIAS, DE MANERA QUE PERMITA A LOS  
COLABORADORES MEJORAR SUS INTERACCIONES Y ALCANZAR EL  
ÉXITO LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES”**

TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN CONFORMIDAD A LOS  
REQUISITOS

PARA OBTENER EL TÍTULO DE PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL

ANA CILVETI

**MARÍA GABRIELA SALAZAR ARCAYA**

**2009**



# UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

“DESARROLLO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO RECURSO  
PARA MANEJAR COMPETENCIAS, DE MANERA QUE PERMIYA A LOS  
COLABORADORES MEJORAR SUS INTERACCIONES Y ALCANZAR EL  
ÉXITO LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES”

MARÍA GABRIELA SALAZAR ARCAYA

2009

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con ella estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

-----  
Ana Isabel Cilveti Sánchez  
Licenciada en Psicología  
171870070-9

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

-----  
María Gabriela Salazar Arcaya

## AGRADECIMIENTOS

Son tantas las personas a las cuales debo parte de mi realización como profesional, el hecho de alcanzar mi tan ansiada meta por 5 años, se la debo a más de una persona. Entre ellas mis padres, que me han brindado estabilidad en todo sentido de la palabra y dicho sea de paso han sido mi inspiración de vida; a mis hermanos por ser incondicionales y darme alegrías a lo largo de mi existencia.

Pero sobre todas las cosas darle gracias a Dios por haberme dado a estos padres, a estos hermanos, por haberme dado la oportunidad de ser parte de esta prestigiosa universidad y obtener los conocimientos necesarios que me llevarán a concluir tan dichosa etapa de mi vida.

Gracias a mis muy capaces profesores por darme el impulso necesario y el ejemplo tan prolijo de seguir sus pasos.

Y muchas gracias a mi tutora, Ana Cilveti, por dedicar su valioso tiempo en este proyecto, por demás sabido, muy importante para mí.

## DEDICATORIA

Dedico mi tesis a mi familia a la distancia.

A éstas grandes personas, que con su apoyo incondicional me han llevado de la mano por este largo camino que tiene como fin, cumplir objetivo tan anhelado como es mi titulación profesional.

Porque con su amor, su esfuerzo, su ayuda, sus reprimendas, me han dejado como herencia, parte de mi educación.

A mi tan amada familia, que está siempre en mi corazón y a quienes debo gran parte de mis logros y de mi ser.

A mis padres, que son mi fuerza interna y mi impulso, para querer ser mejor persona cada día.

A mis hermanos, porque partiendo de ser la mayor, aspiro ser siempre el mejor ejemplo, y ser capaz de guiar sus pasos con sabiduría y amor.

## RESUMEN

La tesis a continuación trata básicamente sobre cómo la inteligencia emocional puede ser una valiosa herramienta dentro de las compañías, de manera que las personas puedan emplear sus emociones a favor de sus competencias, normalmente aplicadas.

Uno de los objetivos principales es resaltar cómo el manejo de la inteligencia emocional puede mejorar las interacciones entre los colaboradores y puede facilitar la llegada al éxito.

El instrumento de investigación aplicado fue una encuesta cerrada, la cual nos facilitó respuestas muy satisfactorias para el fin del trabajo de titulación.

Pues, se llegó a la conclusión de que, aunque el manejo de las emociones es algo necesario de aprender, siguen existiendo personas reacias a la idea y muy seguras de su estabilidad emocional.

Asimismo, se demuestra que la inteligencia emocional y las competencias son algo que se puede aprender, poner en práctica y desarrollar.

Las competencias, siendo un punto básico dentro de la investigación, salen a relucir, por ser necesarias en el ambiente laboral y muy requeridas al momento de contratar nuevos colaboradores o de realizar evaluaciones en las empresas.

El punto de unir inteligencia emocional y competencias es poder descubrir los beneficios que pueden tener ambas, y como el buen manejo de las emociones puede llevar a obtener competencias que antes no se había logrado obtener.

Como resultado de la realización de la tesis, podemos decir que la inteligencia emocional evita caer en los impulsos que causan reacciones no deseadas en un contexto laboral tenso, con presión y compañeros no gratos.

Muestra cómo el evitar producir emociones negativas propicia a que el colaborador pueda crear un entorno más cómodo para él mismo y los demás, tener una mejor interacción. Y esto lleva de la mano el desarrollo de competencias.

## ABSTRACT

The thesis is basically about, how the emotional intelligence can be a very valuable tool inside a company; the way people can use their emotions favoring their powers usually applied.

One of the main objectives is to highlight how the management of emotional intelligence can improve the interaction between the coworkers and can ease the way to success.

The investigation tool was a closed survey, which gave very satisfactory answers to finish the titration project.

We got to the conclusion that, even though the emotion's management is something necessary to learn about, there still exist reluctant people to that idea and also that are very secure about their emotional stability.

Also, we demonstrate how the emotional intelligence and the power are something we could learn, practice it and develop it.

The powers, being a basic point in this investigation, are very important, for being necessary in the labor location and very required when it's the time to recruit new employees or when there's the need of evaluating workers in the organization.

The point of putting together the emotional intelligence and the powers is to be able to discover the benefits of both of them and how the right management of emotions can take us to obtain powers that we weren't able to obtain before.

As a result of this thesis, we can say that the emotional intelligence avoids falling into the impulse that causes no wished reactions in a tense labor environment, with pressure, and not very lovable coworkers.

Negative emotions are avoided and this way the coworkers can create a more comfortable atmosphere for themselves and the others, they can have a better interaction and this helps to develop the powers.

**ÍNDICE**

<b>INTRODUCCION</b>	<b>1</b>
<b>1. La inteligencia emocional.</b>	<b>5</b>
1.2. Test de inteligencia emocional.	5
1.3. ¿Cómo influyen las emociones en la toma de decisiones?	6
1.4. La inteligencia emocional en el trabajo.	6
1.5. Inteligencia emocional y cambio organizacional.	10
1.6. La inteligencia emocional en la empresa.	13
1.7. Programación neurolingüística en el desarrollo de la inteligencia emocional.	16
1.8. Evolución y constancia de una organización con aportaciones de la programación neurolingüística.	17
1.9. ¿Qué aporta la programación neurolingüística para el desarrollo de las competencias personales?	19
<b>2. Las competencias.</b>	<b>20</b>
2.1. ¿Qué es una competencia?	20
2.2. Clasificación de competencias.	22
2.3. Determinación de las principales competencias generales	

en el desarrollo de la actividad laboral.	23
2.4. Desarrollo de competencias.	25
<b>3. La aplicación de la inteligencia emocional al mundo laboral.</b>	<b>29</b>
3.1. Conciencia emocional.	29
3.2. Autorregulación.	31
3.2.1. Autocontrol.	33
3.2.2. Innovación y adaptabilidad.	34
3.3. La motivación.	35
3.4. La empatía.	37
3.4.1. Comprender a los demás.	39
3.5. Habilidades sociales.	42
3.5.1. Comunicación.	42
3.5.2. Liderazgo.	44
3.5.3. El manejo de los conflictos.	44
3.5.4. Colaboración y cooperación.	47
<b>4. Ejercicios y estrategias para desarrollar la inteligencia emocional en el trabajo.</b>	<b>49</b>
4.1. Técnicas para controlar la cólera.	51
4.2. Ejercicio: Aprender a jugar a “mejorar día laboral”.	53
4.3. Estrategias para evitar los pensamientos distorsionados.	54

**5. Las competencias y la inteligencia emocional. 55**

5.1. Competencias personales desde el punto de vista de la  
inteligencia emocional. 56

5.2. Competencias que dependen de los estados de ánimo. 57

## INTRODUCCIÓN

*Empezamos reconociendo que todos los seres desean la felicidad y no el sufrimiento. Entonces pasa a ser moralmente malo y pragmáticamente necio perseguir sólo la propia felicidad. No podemos hacerlo a costa de los sentimientos y aspiraciones de todos aquellos que nos rodean, miembros de la misma familia humana. La carrera más sabia es la que piensa en los demás mientras persigue su propia felicidad.<sup>1</sup>*

*Decimocuarto Dalai Lama*

Las normas que rigen al mundo laboral están cambiando, desde el hecho que no sólo se juzga por lo más o menos “inteligente” que sea una persona, ni por la formación académica o experiencia sino además por el modo en que se dan las relaciones laborales, porque dentro de una empresa se observa la necesidad de poseer dos habilidades: la formación de equipos y la capacidad de adaptarse a los cambios.

El resultado del desarrollo de la inteligencia emocional adecuada conduce hacia una competencia eficaz, promueve a que la persona sea “competente” para realizar un trabajo o una actividad y sea exitoso en la misma.

La manera de enfocarnos en lo positivo de nuestras habilidades tales como control de impulsos, motivación, entusiasmo, empatía, etc. resultan indispensables para una buena adaptación social, siendo el desarrollo de estas habilidades, entre otras, las que ayudan a que la persona se sienta aun más satisfecha y eficaz en su trabajo.

---

<sup>1</sup> Torrabadella, P. (2003). Inteligencia emocional en el trabajo. Estrategias para autorrealizarte, disfrutar y tener éxito en tu profesión (pp. 42). Barcelona: Océano/Ambar.

En el contexto laboral las relaciones con el resto de colaboradores es básica, y esto exige eliminar una multitud de problemas interpersonales que impidan conseguir la realización de un trabajo exitoso.

El desarrollo de la inteligencia emocional es un recurso que bien podría ayudar a reafirmar las habilidades de los colaboradores, aquellas competencias que tienen que ver con la interacción de las personas.

Hay situaciones en que una organización se ve en dificultades con ciertos colaboradores, que tal vez son muy competentes para ciertas situaciones pero para otras no.

Y una compañía busca que sus trabajadores sean competentes para muchas cosas y que de ésta manera crezcan dentro de la organización.

El propósito de incluir la inteligencia emocional, es el de encontrar un punto en donde las competencias no se vean afectadas por las emociones y sentimientos mal dirigidos, para poder, a través de la inteligencia emocional lograr que el crecimiento de competencias no se detenga y el colaborador pueda obtener una mejor relación con las personas que lo rodean.

Pues, el hecho de no todos tener la suerte de encontrar a “su mejor amigo” como compañero de trabajo puede afectar a la persona en su desenvolvimiento laboral e incluso puede llevarlo a detener su llegada al éxito como, tal vez, no hubiera sucedido en situaciones diferentes.

Asimismo estudios muestran que el coeficiente intelectual predice sólo del 10% al 20% del éxito laboral, es por esto que las organizaciones están enfocándose más en la contratación de personas con competencias que en personas que son sólo técnicas, siendo más fácil y económico seleccionar en base a la motivación y las características para luego enseñar el conocimiento que requieren puestos específicos.

Como dice un director de personal: “Se le puede enseñar a un pavo a trepar un árbol, pero es más fácil contratar a una ardilla”.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Goleman, D. Video: La inteligencia emocional.

Como se mencionó, el trabajo en equipo es de suma importancia para que una compañía crezca efectivamente, pues se ha comprobado que hasta un 90% de los accidentes de avión podrían evitarse si se pudieran comunicar mejor entre piloto, copiloto y el resto de comandantes si éstos pudieran trabajar de manera más armoniosa. Por ejemplo en una compañía, la baja moral, los empleados intimidados y los jefes arrogantes pueden causar la ruina de la misma.

Cabe mencionar que los niños que crezcan desarrollando la inteligencia emocional tienen una ventaja en los diferentes ámbitos de su vida.

Pero, las buenas noticias acerca de la inteligencia emocional, es que al contrario del coeficiente intelectual, ésta se aprende y no importa cuando se empiece. Estas habilidades se pueden aprender a lo largo de toda la vida.

Sin embargo, el propósito no es quitarle méritos al coeficiente intelectual, sino más bien reiterar que se debe escuchar tanto a los instintos como a la mente racional.

Es importante reconocer lo que dijo Aristóteles hace 2.500 años: "Cualquiera puede enfadarse, eso es fácil, pero enfadarse con la persona adecuada, al punto adecuado, en el momento adecuado, por el motivo adecuado y de la manera adecuada, no es fácil".<sup>3</sup>

De aquí pues, que el manejo inteligente de las emociones es preciso para el éxito no solo personal sino también laboral, sobretodo porque las emociones son contagiosas, las emociones pasan entre nosotros como parte de cada interacción.

Como reconocimiento a la inteligencia emocional no sólo se le da el hecho de ayudar al manejo de los emociones, sino incluso a mantener una buena salud, debido a que algunos de los lazos más fuertes del cerebro y el cuerpo están entre el centro emocional y el sistema inmunológico o entre el centro emocional y el sistema cardiovascular.

---

<sup>3</sup>Aristóteles <<http://www.saludmental.info/secciones/trabajo/2008/autocontrol-julio08.html>> [consulta:11 diciembre 2008]

Y ¿por qué la relación entre la inteligencia emocional y las competencias laborales?

Pues, el hecho de poder controlar nuestras emociones nos lleva a poder concentrarnos en un mejor desempeño laboral.

Si tal vez existe un problema, como el trabajo en equipo que detenga nuestro éxito, con el manejo de la inteligencia emocional, esto no va a ser más un impedimento.

Es más, la inteligencia emocional como un recurso organizacional va a ser la que nos ayude a desarrollar esas competencias tan necesarias para nuestro puesto de trabajo, sin que la desmotivación, ni la falta de control de nuestros impulsos o la falta de conciencia impida el desarrollo del liderazgo o la toma de decisiones, entre otras.

# 1. La inteligencia emocional:

## 1.2. Encuesta sobre la inteligencia emocional:

La encuesta que se realizó para profundizar el tema de proyecto de tesis, que asimismo, tenía como fin analizar y poder entender lo que los demás piensan, fue enfocada a una audiencia entre los 18-24 años y 25-35 años.

Escogimos estas edades porque el propósito era aplicarles a personas que trabajen, o que hayan trabajado, además estos números nos ayudan a tener respuestas un poco más certeras e interpretativas, sin mucha diferencia y amplitud que podría causar cualquier tipo de confusión.

La encuesta fue aplicada a 50 personas, y los resultados fueron mejores de lo que esperábamos, mejores en el sentido de que a través de sus respuestas nos dimos cuenta de que estábamos en la dirección correcta y que nuestro tema tenía la acogida que queríamos que tuviera.

Las preguntas apuntaban a obtener información con respecto a conocimiento y aceptación de ciertas debilidades emocionales, a saber cuántas personas conocían sobre la posibilidad de un buen manejo de las emociones, a saber cuántas personas están interesadas en la posible aplicación de la inteligencia emocional en sus vidas, cuántos conocen sus competencias, cuántos las creen necesarias para su puesto laboral, quienes las aplican, entre otras.

La encuesta fue creada por la autora de la tesis, de acuerdo a lo que se quiere demostrar a través del plan de titulación.

Y aquello que se quiere demostrar es que la inteligencia emocional aplicada a una compañía o a la vida personal, puede ser muy beneficiosa al momento de fomentar las competencias, las cuales sirven mucho cuando llega la hora de interactuar, pues nos ayuda a relacionarnos y a desarrollarnos mejor.

### **1.3. ¿Cómo influyen las emociones en la toma de decisiones?**

Esas voces que tenemos internamente que nos dicen lo que está bien y lo que está mal son las que nos dan la información para luego tomar nuestras decisiones.

Las experiencias y vivencias que tengamos con el pasar de los años, crean una gran selección de emociones, las cuales se vuelven sensibles a ciertos mensajes.

Aquí juega un papel importante el ser consciente de uno mismo, ya que, mientras más conscientes seamos, más fácil se nos hará captar los mensajes que nos envían los sentimientos anteriormente percibidos y así podremos tomar medidas sin pasar por alto lo que sentimos antes.

### **1.4. La inteligencia emocional en el trabajo:**

La inteligencia emocional en el trabajo es importante porque existen habilidades muy necesarias en el mundo laboral, una de ellas es la comunicación, y ciertamente ésta se da entre dos o más personas, al momento de formar relaciones personales o laborales.

Muchas veces las organizaciones creen necesario que se enseñen competencias que formen la inteligencia emocional para de esta manera aprender a controlar nuestras emociones y utilizar las indicadas, en el momento indicado.

Así, cuando un colaborador tenga que comunicarse y transmitir cualquier tipo de mensaje, con la ayuda de la inteligencia emocional, lo haga de manera correcta, no dejándose llevar por las emociones primitivas, sino utilizando las emociones siempre a su favor.

*Pues “El impulso es el vehículo de la emoción y la semilla de todo impulso es un sentimiento expansivo que busca expresarse en la acción.”<sup>4</sup>*

Lo importante de implementar la inteligencia emocional en el ámbito organizacional es que se vinculan los sentimientos y el carácter.

Ser emocionalmente inteligente es hacer, de forma intencional, que nuestras emociones trabajen en beneficio propio, utilizándolas con la finalidad de que guíen nuestro comportamiento y que nos ayuden a mejorar resultados.

Las emociones son importantes, no sólo porque no se puede evitar sentir las sino también porque son sumamente contagiosas, y más aún en una compañía, donde se pasa gran parte del tiempo.

De sentimientos y estados de ánimo que pueden sentir los trabajadores dependen, en parte, hechos como el fracaso o éxito de una organización.

Cuando los colaboradores tienen un buen manejo de las emociones y así crean un ambiente armonioso emocionalmente, proyectan eso a los clientes externos y tienen más éxito en la cuestión ventas, y siendo el caso de clientes internos, pues tendrán éxito en producción.

Sin embargo el clima de una empresa no sólo depende de los trabajadores, sino de su líder que debe saber promocionar recursos como la inteligencia emocional.

La inteligencia emocional es importante sobre todo en el liderazgo, ya que el líder es el que tiene en sus manos la influencia sobre la buena realización de las actividades.

Cuando un dirigente es inepto en determinadas cosas, las personas bajo su mando también serán ineptas en esas cosas. Y esto, que no pasa desapercibido, forma inconformidades, se siente perder el tiempo, crea asperezas, falta de motivación, forma hostilidad, etc.

---

<sup>4</sup> Goleman, Daniel. (1998). La inteligencia emocional. Buenos Aires: Javier Vergara.

El líder que entiende sus sentimientos y que entiende los de los demás, el líder que es capaz de manejar estos sentimientos, que se preocupa por competencias como la motivación, que sabe escuchar, que sabe comunicar, llega a ser un gran dirigente, que más temprano que tarde llegará al éxito.

El liderazgo en la actualidad no sólo se basa en la autoridad, sino en la buena manera de llevar sus relaciones con los demás.

Hay un gran diferencia entre los líderes que llegan al éxito y aquellos que no, los primeros tienen empatía, colaboran, están de buen humor, respetan a todos sus colaboradores sin importar el cargo que éstos tengan, mientras que los que no llegan al éxito, pasan todo el tiempo malhumorados, con ira, no soportan la presión del trabajo que llevan.

Las emociones son algo tan importante en nuestra vida, causan tantos tipos de reacciones, que pueden arruinar relaciones o llevarlas de manera armoniosa y estable.

La inteligencia emocional no es innata, es algo que se aprende y se desarrolla conforme pasa nuestra vida.

En las organizaciones no todo sale siempre como se desea, es por esto que los líderes deben estar preparados para situaciones poco predecibles como los comportamientos humanos y la complejidad de las relaciones, es por esto que el líder debe crear un ambiente de confianza donde sus colaboradores puedan contar con él, confiarle sus problemas, necesidades, y asimismo el líder debe tener desarrollada la comprensión, que haga sentir a sus empleados que son entendidos y que serán ayudados.

El líder debe saber escuchar, saber persuadir, debe tener la habilidad de crear entusiasmo y compromiso en su gente.

Pero eso se puede lograr, una vez que él conozca sus propios sentimientos, sus puntos fuertes y débiles, para poder auto motivarse, para poder desarrollar las fortalezas y bloquear las debilidades.

Debe saber reconocer sus gustos, para así realizar tareas que le gustan, si no lo hace no podrá sentir satisfacción ni entusiasmo con lo que realiza, y lo que transmitirá será ese poco entusiasmo a los que lo rodean.

Pues, ya lo dijo una vez, el filósofo y escritor francés: “la felicidad no está en hacer lo que uno quiere, sino en querer lo que uno hace”.<sup>5</sup>

El coeficiente intelectual no debe ser desmerecido, es muy importante tener conocimientos técnicos de lo que realizamos, sin embargo cuando ya hemos obtenido dicho conocimiento podríamos prestarle atención a las emociones.

Entonces para que un individuo tenga un destacado trabajo hace falta que aparte de los conocimientos intelectuales, sepa manejar una gama de competencias emocionales.

La inteligencia emocional provee a las personas, la habilidad de saber manejar las emociones que pueden llegar a ser contraproducentes en nuestra vida laboral y personal si no sabemos manejarlas, y controlar los impulsos muchas veces inconscientes que vienen con ellas.

Cuando una persona se siente capaz de controlar sus emociones y de saberlas llevar por el buen camino, se siente más satisfecha con ella misma y con los demás, porque sabe que ningún impulso poco deseado saldrá a la luz.

Asimismo, los sentimientos determinan qué tipo de relaciones tendremos con nuestros compañeros de trabajo, donde va intrínseca la competencia de *trabajo en equipo*, con nuestros jefes, donde va de la mano la competencia de la *adaptabilidad*, con nuestros empleados, donde tiene que ver la competencia de *liderazgo*.

Las emociones determinan cómo nos comportamos, cómo respondemos, cómo nos comunicamos, cómo nos manejamos en nuestra vida en el trabajo y en lo personal.

---

<sup>5</sup> Sartre, Jean. (1905-1980) <<http://www.frasesycitas.com/felicidad-hacer-lou-quiere-si-querer-lou-hace/cita-felicidad-8604.html>> [consulta: 16 agosto 2009]

### **1.5. La inteligencia emocional y cambio organizacional:**

La inteligencia emocional es cada vez más importante en el mundo empresarial, ya que sus dirigentes se convencen más de que las personas que más alto llegan en sus carreras profesionales, son aquellas que son inteligentes emocionalmente.

El punto de ser emocionalmente inteligente consiste en crear una relación entre lo racional y lo emocional, crear una armonía entre estas dos características sin permitir que los impulsos nos manejen y tomen decisiones por nosotros.

Basándose en esto, las compañías encuentran importante a la inteligencia emocional ya que, por ejemplo, cuando se realiza una evaluación de desempeño donde existe un gran contenido emocional, nuestro cerebro generalmente se ve incapaz de reaccionar de manera racional y se encuentra cubierto por reacciones emocionales.

El hecho de que exista la globalización y las organizaciones se desenvuelvan en un medio cada vez más competitivo, hace que las personas tengan que recurrir a formas nuevas y creativas de un estilo de gestión.

Para una organización, el conseguir personas con coeficiente intelectual alto, es cuestión de tiempo y dinero. Lo difícil es conseguir la persona más apta para determinado puesto.

Incluso el hecho de encontrar a la persona más inteligente para un puesto puede ser contraproducente, ya que este tipo de personas generalmente tienden a no escuchar consejos, a no ser buenos líderes, a no trabajar en equipo, etc.

A las empresas les es más conveniente invertir dinero en formar trabajadores inteligentemente emocionales, ya que en la actualidad han descubierto que la clave del éxito está relacionada con aquellos

trabajadores que saben controlar sus emociones y que saben reconocer los sentimientos y emociones de los clientes internos y externos.

Lo que es importante destacar con respecto a la inteligencia emocional es que hay que tomar ventaja de nuestros sentimientos y guiarlos a que nos ayuden en el diario vivir, en nuestras relaciones interpersonales que están presentes en todos los ámbitos.

Muchas personas se preguntarán en qué se basan las teorías que dicen que la inteligencia emocional juega un papel importante dentro de la organización, pero desde nuestro personal punto de vista, diríamos que es muy importante, partiendo del hecho de que las personas son el eje de una compañía y las emociones forman a una persona tanto como la forman lo racional, así pues, ambas son necesarias al momento de tener una persona bien integrada.

A continuación, voy a dar ejemplo de cómo el cambio de una organización puede depender mucho de una emoción.

El cambio, es algo que tiene mucha importancia en las empresas y en nuestra vida en sí, la importancia parte entre, otras razones, porque el futuro se ve en juego, el futuro se afecta o beneficia a partir del cambio.

Es un tema que tal vez no es nuevo para muchas personas, ya que aparte de ser conocido, también compañías invierten mucho dinero en él. Y no sólo empresas privadas son las que se preocupan por inversiones de este tipo, sino también las públicas. Todo para que los trabajadores sean capaces de concebir la idea del cambio de una mejor manera.

El cambio es necesario en ambientes inestables, sobretodo donde la flexibilidad es indispensable para los trabajadores y compañías.

Y entre muchas, una emoción juega un papel importante cuando un cambio va a producirse, esta es el miedo, capaz de impedir cualquier desenvolvimiento exitoso del cambio.

El miedo a perder un trabajo, a lo desconocido, a perder lo que se tiene, a perder el status de un puesto, a tomar el primer paso, a no sentirse en el camino correcto, etc.

El miedo detiene procesos, detiene el cambio, nos detiene como personas y hace que hagamos lo que estamos acostumbrados a hacer, incluso sabiendo que no obtendremos otros resultados que lo mismo que hemos obtenido antes.

El miedo nos lleva también a quedarnos inmóviles, esto nos dirige hacia el fracaso, y esto al cierre de una organización.

Ahora, la inteligencia emocional entraría en juego para manejar ese miedo, ya que el miedo no sólo puede ser negativo. Utilizándolo de manera positiva, tendríamos como resultado un miedo movilizador, que no nos detenga.

Y éste, es el que nos llevaría a efectuar un cambio organizacional. El temor que nos enseña a ver qué pasaría en caso de no efectuar dicho cambio, el temor de quedar ante todos como poco competitivo.

Aquel miedo, que es impulsador, que ha impulsado desde siempre a la humanidad con los avances a lo largo del tiempo, aquel miedo que nos ayuda a adaptarnos mejor, y que nos ha ayudado por décadas incluso a sobrevivir.

Las organizaciones deberían ser capaces de usar este temor para su beneficio, para su supervivencia, su desarrollo y mejoría. Y para poder gestionar de manera positiva emociones como éstas, debemos utilizar la inteligencia emocional.

Como una pequeña conclusión y de manera muy personal podemos decir que el hecho de distinguir, entender y administrar las emociones personales u organizacionales pueden formar un gran diferencia entre promover la subsistencia y evitar el declive, crear el cambio o quedarse estancados, estar siempre en la rutina o crear cosas nuevas.

Gestionando de manera inteligente las emociones podríamos lograr usar su fuerza para no inmovilizarnos y estar siempre dispuestos a lo que nos presenten los procesos competitivos y por qué no, nuevos procesos personales.

### **1.6. La inteligencia emocional en la empresa:**

Nombrando ciertos puntos que demuestran la importancia de la inteligencia emocional en la empresa, podemos decir que ésta fortalece la cultura organizacional, ya que existen compañías donde los valores, hábitos y normas no son los indicados y esto se da porque los líderes usan poco su inteligencia emocional, que ayude a la implementación de una cultura organizacional fuerte.

Asimismo, el hecho de no utilizar la inteligencia emocional como un recurso que ayude al beneficio empresarial, no hace más que complementar los conflictos entre empleado – empleador, y que se mantenga la resistencia a cambios positivos.

El hecho de manejar las emociones de modo que estén de nuestro lado nos ayuda a que disminuya el porcentaje de empleados que tienen por lo menos un comentario negativo acerca de su jefe.

En toda compañía es necesaria la buena comunicación entre empleado – empleador y a ninguna organización le conviene que sus colaboradores dejen su empleo porque sienten que el jefe no los aprecia. Si un jefe es emocionalmente inteligente, hará sentir a sus colaboradores que ellos son necesarios para el crecimiento de la empresa.

La inteligencia emocional es beneficiosa también con lo que respecta a trabajar realmente en equipo, teniendo así objetivos comunes, que nos lleven a una misma meta y donde todos sintamos que aportamos y crecemos juntos.

Estudios llegaron a la conclusión de que las organizaciones buscan como características en sus trabajadores, no sólo aptitudes técnicas, sino aspectos que tengan que ver con la inteligencia emocional, como son:

- El saber comunicarse oralmente y asimismo saber escuchar a los demás, prestando atención a las necesidades propias y colectivas.
- El adaptarse a los cambios, y responder ante las dificultades con iniciativa y creatividad.
- Confianza en sí mismo: saber que se es capaz de dar lo mejor de uno.
- Motivación: amor por lo que se hace. Sintiendo orgullo de lo alcanzado, deseando siempre crecer y desarrollarse como persona, empleado y empresa.
- Capacidad de trabajar en equipo, fortaleciendo el espíritu de colaboración, logrando mejorar la negociación de conflictos.
- Y algo de suma importancia, el liderazgo, el deseo de contribuir, de guiar, de crear una organización más efectiva.

“Si hay un secreto para el éxito, es el siguiente: entender el punto de vista del otro y ver las cosas con sus ojos”<sup>6</sup>

Se pretende aclarar que el alcanzar el éxito es también saber manejar con destreza nuestras emociones y las de las personas que nos rodean.

Puesto que las emociones objetivas impulsan la satisfacción laboral y personal, si tenemos una buena actitud ante nuestro trabajo, si nos gusta lo que realizamos, entonces nos complacerá cumplir con nuestras tareas.

Y también existe una retroalimentación recibida por parte de nuestros compañeros.

Suponemos que si aplicamos la inteligencia emocional como un recurso dentro de las organizaciones, todos los colaboradores serán los favorecidos.

---

<sup>6</sup> Fernández, M. (2008). La inteligencia emocional en la empresa. Licencia Creative Commons.

Así pues, cuando nos agrada trabajar con un compañero (porque tanto el uno como el otro manejan las emociones positivamente) entonces nuestro rendimiento será mayor, ya que los compañeros y nosotros mismos seremos más cooperativos y empáticos.

Refiriéndonos un poco a las emociones negativas, las llamamos precisamente así, porque son las que nos frenan.

Cuando estamos disgustados con nuestro jefe, no tenemos motivación y nos cuesta dar todo de nosotros.

Lo mismo podemos decir de los efectos que tiene el sentir miedo sobre nuestros actos, si nos atemoriza el perder nuestro trabajo, entonces vamos a cometer errores.

Debemos saber que la inseguridad nos perjudica y perjudica el ambiente de todos, ésta nos lleva a ver a nuestros compañeros, no como colaboradores, sino como nuestra principal competencia, y esto conlleva a que no nos identifiquemos con la empresa, a que no demos lo mejor que tenemos, ya que tendremos como idea permanente que estamos a un paso de ser despedidos.

Por ejemplo, una característica positiva que todo líder debería adoptar es la competencia social, el hecho de que un líder brinde proximidad a sus colaboradores, que ofrezca calor humano a su personal, es muy importante y debería ser tomado en cuenta al momento de reconocerla como cualidad para que no existan ciertas carencias en los niveles directivos de las empresas.

### **1.7. Programación neurolingüística en el desarrollo de la inteligencia emocional:**

La inteligencia emocional está compuesta por una serie de habilidades, y en esto juega un papel muy importante la programación neurolingüística ya que ésta es una técnica de modelado de habilidades.

La programación neurolingüística ofrece una estructura, técnicas, estrategias para componer las habilidades que forman lo que es la inteligencia emocional.

Como sabemos, no es fácil controlar las emociones y utilizarlas positivamente para nuestro crecimiento en diferentes áreas, y aquí es donde tomamos en cuenta a la programación neurolingüística.

La inteligencia emocional es un conjunto que incluye muchas habilidades que nos llevan a que nuestras reacciones ante diferentes situaciones sean tales que permitan la adaptación a nuestro entorno y con ello llegar al éxito.

Y recurrimos a la programación neurolingüística para que sea ésta, precisamente, la que nos conduzca a lograr el desarrollo de nuestras emociones.

La inteligencia emocional tiene habilidades básicas, donde influyen dos factores: el ámbito y el tipo de actividad que puede ser: de conocimiento o de control. Esto se da de acuerdo a dos terrenos: intrapersonal e interpersonal.

Combinando lo anteriormente mencionado, tenemos:

- La habilidad del control intra – inter personal: es el neutralizar o cambiar las emociones, volviéndolas más intensas o apaciguándolas.
- La habilidad de conocimiento intra – inter personal: permite la identificación total de una emoción.

Como resultado de esto, podemos percibir una mejoría en nuestra motivación, nuestro temperamento, etc. y sintiéndonos capaces de ser mejores, podremos contribuir también, al desarrollo de los demás.

El reconocimiento de las emociones tiene elementos, entre los cuales están:

- La intención positiva del comportamiento: comprender qué es una emoción, qué función tiene ésta, y empezar a aceptarla y cambiarla de una manera correcta.
- Los modelos del lenguaje: analizar lo que contiene el lenguaje interno que cada uno de nosotros posee, y lo que produce las estrategias mentales.
- Los programas: son nuevas formas para comprender los patrones anteriormente mencionados.

La habilidad de calibre, que es muy importante al momento de conocer las emociones, propias y ajenas, se refiere a percibir las diferencias entre una y otra emoción, cuán intensas son, y cuál es la evolución que cada una tiene con el pasar del tiempo, asimismo cómo se manifiestan estímulos y reacciones similares en un primer momento.

La programación neurolingüística se vuelve una opción más de adiestramiento en la inteligencia emocional.

### **1.8. Evolución y constancia de una organización con aportaciones del P.N.L:**

La programación neurolingüística ayuda a que una organización mejore y se mantenga, ya que logra que la capacidad de aprendizaje se desarrolle de manera rápida y eficaz y esto facilita la superación de situaciones de estrés, de conflicto y lleva a que se den negociaciones con mayor ventaja frente a nuestros contrarios.

La programación neurolingüística ayuda a las organizaciones en áreas como:

- Selección de personal: Que el empleado recién contratado se adapte de acuerdo a sus características al puesto que vaya más acorde a éstas.
- Educación: Proporcionar el conocimiento adecuado a los trabajadores para que a través del comportamiento positivo se den resultados convenientes.
- Capacitación: Enseñar y desarrollar las habilidades, destrezas y conductas para que se dé un buen desempeño laboral. O a su vez, modelar aquellas que para determinadas tareas sean útiles y necesarias.
- Incentivos: Es bueno utilizar métodos para el aumento de la motivación, de esta manera se favorece el estado de ánimo tanto como el estado físico, listo y dispuesto a operar.

Hay que tomar en cuenta que para la mejora de competencias como el liderazgo, la comunicación, etc. que determinan el éxito laboral, aparte de la voluntad de uno mismo, sólo hace falta aplicar la técnica correcta.

La utilización de estos métodos crea responsabilidad, y evita la división del trabajo, la falta de interés y varios agentes que pueden llegar a causar cierto tipo de conflictos a los trabajadores, estancando la evolución y desarrollo de la organización y de lo personal en sí.

Por esto podemos decir que la programación neurolingüística aplicada al medio laboral colabora a la resolución de problemas de toda clase, actuando directamente en cada puesto de trabajo.

### **1.9. ¿Qué aporta la programación neurolingüística para el desarrollo de las competencias personales?**

Las varias técnicas de la programación neurolingüística que nos proponen un cambio, nos plantean muchas reflexiones y procedimientos para el impulso de las competencias.

Podemos decir que la programación neurolingüística estudia profundamente la manera en que nuestro cerebro trabaja, es decir, cómo pensamos y la base de cómo construimos nuestras emociones y cómo todo esto nos afecta de manera intelectual y física.

De esta manera entonces, las técnicas que propone la programación neurolingüística van a ayudarnos a aumentar las competencias.

La programación neurolingüística nos prepara para la autorregulación a través de la pronta detección de los desencadenantes de emociones no deseadas y nos traza herramientas que nos llevan a desenvolver recursos para cualquier situación emocional delicada.

Hay varias competencias sociales que deben aprenderse a regular y la programación neurolingüística no sólo enseña cómo regularlas sino también aporta al crecimiento de éstas.

Explicando lo anteriormente dicho podemos decir que la programación neurolingüística estudia la capacidad de comprenderse con los demás de una forma verbal y no verbal. Analiza cómo procede la información que nos brindan nuestros locutores para así nosotros poder adecuar la información que brindamos a los demás. Para que precisamente nuestros mensajes sean mejor recibidos, interpretados y asimilados.

Por ejemplo, cuando queremos solucionar situaciones de conflicto donde necesitamos tener la empatía desarrollada, podríamos utilizar la visualización, que nos ayuda a ponernos en el lugar de otros y a encontrar soluciones originales y efectivas.

## **2. Las competencias:**

Los valores que una persona tiene son una motivación fundamental, si uno valora a su líder entonces tratará de desarrollar la competencias del liderazgo. Y así sucesivamente con las demás competencias.

Las competencias son los comportamientos y conductas que unas personas poseen más que otras, y que las vuelven más eficientes y eficaces en las actividades.

Los comportamientos son medibles y observables en el diario vivir, en los resultados que tienen el cumplimiento de objetivos.

Las competencias son una mezcla de las características que cada persona tiene y las cualidades que son solicitadas para ciertas profesiones.

### **2.1. ¿Qué es una competencia?**

La competencia es una característica profunda de la personalidad en el individuo, que está relacionada con la productividad y desarrollo en un trabajo. Crea un comportamiento y por consiguiente el desempeño laboral en diversas situaciones empresariales.

Son características de una persona que indica conductas o formas de pensar que vuelven generales a ciertas situaciones y perduran por un largo tiempo.

Están relacionadas con el éxito laboral, ya que crean comportamientos que llevan al triunfo.

Éstas colaboran a que las personas rindan de una manera efectiva en varios escenarios.

Las habilidades son permanentes, se presentan cuando se ejecutan tareas, actividades y causan el excelente cumplimiento de las mismas.

Las competencias, como su nombre lo indica, hacen que la persona sea competente en las diversas tareas que deben realizar y, dicho sea de paso, las tareas bien realizadas llevan al triunfo, lo cual nos permite concluir que esa persona tiene un conjunto de conocimientos, habilidades y conductas específicas.

La facilidad para aprender, la capacidad para realizar lo que se aprende, la buena disposición para hacerlo. Estas 3 ideas se complementan, pues si una de ellas no concuerda, no habría éxito.

Por ejemplo, puede haber una persona que sepa lo que hace, pero que no lo quiere hacer porque no tiene la motivación, o que tenga la motivación pero que no sepa cómo hacerlo, o que no sepa cómo hacerlo pero que desee realmente aprenderlo.

Las competencias son algo complejo, fácil de entender teóricamente pero no tan fáciles de poner en práctica o de desarrollarlas.

Éstas llevan consigo: rasgos como la sutileza visual, tiempo de reacción, motivaciones, comportamientos determinados, concepto propio, conocimientos específicos, habilidad manual, habilidad mental, apreciación de su papel social, destrezas.

Hay una gran diferencia entre las competencias que se necesitan para realizar un trabajo exitoso y las que una persona usa en el mismo.

Con esto quiero decir que inducir, por ejemplo a un cliente, es algo que un vendedor debe hacer, pero para que se logre esto, deben haber competencias como: ser afilado en la comprensión de sus tareas, ser abierto en su razonamiento para así poder encontrar varias soluciones, varias ideas, desear resolver conflictos y obtener los resultados aspirados, tener la confianza suficiente para hablar con los otros, entender los diferentes puntos de vista, cooperar y apuntar a una misma meta.

## 2.2. Clasificación de competencias:

Existen 5 tipos de competencias:

- **Motivación:** Quien está motivado se plantea objetivos constantemente y son responsables hasta alcanzarlos, son partidarios de la retroalimentación, les gusta escuchar las opiniones de los demás ya que los ayuda a mejorar.

- **Características:** Tanto físicas como emocionales a diversas situaciones.

Con *físicas* queremos decir conocimientos o por ejemplo la buena vista que debe tener un piloto de avión.

Mientras que con *emocionales* quiero decir el saber reaccionar en determinados momentos.

- **Concepto de uno mismo:** La autoestima, la confianza en uno mismo, saber que se va a realizar cierta tarea y se la va a realizar bien, que va a dar buenos resultados.

La seguridad de tener un desempeño positivo en todos los aspectos. Es el tener una buena imagen de uno mismo.

- **Conocimiento:** Es la información, lo aprendido, las experiencias que una persona tiene acerca de áreas específicas.

Actualmente el conocimiento no es lo más relevante en una organización, ya que hacen falta las habilidades para que se dé un excelente desempeño.

Primeramente podríamos decir que el conocimiento no se puede medir, ya que cuando se realiza la medición del conocimiento, muchas veces se hace en base a la memoria, y la memoria no es más importante que la manera en que nosotros utilizamos la información, que determina cuáles son los hechos relevantes para darle solución a un problema.

Además, hay que recalcar que las evaluaciones determinan respuestas y no hechos en sí.

Y como un último punto podemos decir que el conocimiento muestra lo que una persona podría hacer, más no lo que va a hacer.

Y aquí el manejo de emociones juega un papel importantísimo.

- Habilidad: Es el ser capaces de realizar determinada tarea mental o física.

Muchas compañías seleccionan basándose en el conocimiento, pensando que están lo suficientemente motivados como para realizar determinada actividad y que esto se puede mejorar a través de una buena gerencia y va a reducir costos, cuando a lo mejor lo menos costoso sea seleccionar por competencias, seleccionar personas que estén motivadas y tengan habilidades innatas, enseñando más bien los conocimientos que exigen determinadas tareas.

Por supuesto que los altos gerentes poseen muchos conocimientos y tienen muchos estudios, lo cual es de suma importancia, pero así mismo muchos de estos poseen inteligencia emocional, un buen manejo de relaciones y eso los distingue entre los demás.

Las competencias de una empresa, vienen de las capacidades de cada individuo que la constituye, así como las habilidades de cada colaborador son el conjunto de conocimientos y cualidades base de la compañía.

Un buen punto de vista es que las competencias de la persona son desarrolladas por ella/el y son para ella/el. Mientras que las competencias de las organizaciones son desarrolladas en grupo por los individuos y pertenecen a la empresa.

### **2.3. Determinación de las principales competencias generales en el desarrollo de la actividad laboral:**

Las competencias generales son habilidades que todas las personas deberían conocer y desarrollar.

Se cree que si se incluyera en la educación de los niños, a las competencias generales, se les haría más fácil tener un buen desarrollo laboral cuando adultos.

Entre estas tenemos: Competencias intelectuales, que se subdividen en: Toma de decisiones, comunicación, solución de problemas, conflictos y necesidades. Competencias interpersonales que tienen sub competencias como: Trabajo en equipo, liderazgo y orientación al servicio. Y competencias organizacionales, que a su vez se dividen en: Manejo adecuado de la tecnología, manejo de información y administración de recursos.

Las competencias generales laborales son:

- Intelectuales: Entre las cuales están:
  - Toma de decisiones: Tener juicio crítico al momento de tomar decisiones de cualquier tipo.
  - Comunicación: Informar, escuchar, preguntar, comprender. Todo lo que tiene que ver al momento de transmitir todo tipo de mensajes.
  - Solución de problemas, conflictos y necesidades: Tiene que ver el desarrollo de la memoria, la identificación de problemas y el análisis de situaciones para así proponer mejores soluciones.
- Interpersonales:
  - Trabajo en equipo: Generar ideas, asociar su trabajo al de los demás y trabajar en unión.
  - Liderazgo: Dirigir, llegar a un acuerdo, negociar.
  - Orientación al servicio: Participar en los cambios, colaborar con las otras personas.

- Organizacionales:
  - Manejo adecuado de la tecnología: Hacer buen uso de la misma, utilizar equipos para el beneficio del desarrollo, de la actualización. Usar herramientas que nos permitan realizar tareas de manera adecuada y rápida.
  - Manejo de información: Buscar, consultar, evaluar la información, organizarla e integrarla a nuestro favor.
  - Administración de recursos: Utilizar materiales, equipos que faciliten y permitan desarrollar de mejor manera nuestro trabajo. Emplearlos de acuerdo a nuestras necesidades.

Las competencias generales son el grupo de destrezas, conocimientos, habilidades, actitudes, valores, que están asociados y se desempeñan de manera común a diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva. Como ejemplo tenemos: trabajo en equipo, interpretación de información, toma de decisiones, administración de recursos.

Lo importante de desarrollar las competencias generales es que mientras mejor podamos hacer uso de ellas, mejor será nuestro desenvolvimiento laboral.

#### **2.4. Desarrollo de competencias:**

A las empresas les interesa mucho que sus colaboradores estén capacitados para realizar las tareas que se les asignó, y no sólo eso, sino también que se *sientan* capaces de hacerlo, que tengan las competencias necesarias que requieren sus puestos, y que si no las poseen, las desarrollen.

Es por esto que muchas compañías invierten mucho dinero en capacitaciones, en talleres donde se trata de crear una cultura donde los empleados se conozcan a ellos mismos, reconozcan sus habilidades,

competencias y sepan utilizarlas de manera que se destaquen y el resultado sea el crecimiento de la compañía y de ellos mismos.

Todo lo que haga o no haga el empleado afecta en la calidad de productos o servicios que preste la organización, es por esto que es tan importante que tengan las habilidades apropiadas.

Como mencionamos anteriormente, las mismas se pueden desarrollar a través de un proceso formal de educación o a través de la formación de la empresa en sí.

Cuestionándonos por qué ciertas compañías establecen las competencias, llegamos a la conclusión de que de esa manera se sabría si las personas son hábiles o no para hacer lo que se espera de ellas.

Precisamente, en muchos procesos de reclutamiento se hacen entrevistas enfocadas a prever los puntos que las personas destacan como habilidades, se lleva a cabo la sesión de manera que los reclutadores puedan darse cuenta si el candidato es bueno o no para el puesto vacante.

Las entrevistas son estructuradas especialmente para que los candidatos nos muestren sus competencias fuertes y débiles de una manera inconsciente y de acuerdo a sus respuestas nos pueda ayudar a tomar una decisión de contratación o no.

Pero asimismo, hay muchos casos donde las entrevistas no son suficientes para determinar si una persona está siendo totalmente honesta consigo misma y con los reclutadores, y siendo los resultados de las sesiones bastante subjetivos, llegan a existir casos en donde la persona, una vez contratada, se muestra muy diferente de lo que fue en el proceso de selección.

Uno de los puntos principales de una entrevista es que determine las competencias de una persona, aunque éstas dependan mucho del ambiente y labores que se realicen.

Pues aquí es donde entra la inteligencia emocional, precisamente, para manejar las emociones negativas de manera que tengan resultados

positivos, con respecto a un ambiente no tan confortable o tareas no muy agradables. Y de esta manera ser un trabajador que entregue lo mejor de él, siempre enfocado a satisfacer las necesidades de la organización y de sí mismo.

Si bien es cierto que es importante que primeramente se establezca quien hará qué, también la competencia no sólo debe ser exigida a quien está directamente involucrado con determinada tarea, ya que existen puestos en donde se debe ser hábil en varias actividades, como por ejemplo: venta, trato con clientes, elaboración de un plan.

Uno no siempre nace con todas las competencias fuertemente desarrolladas, ni con todas las competencias que determinados cargos exigen, pero hay competencias que nacen de una mezcla de cualidades, tales como: la educación, formación y experiencias pasadas.

Pero cabe recalcar que no se trata de que una persona tenga todas estas cualidades como principal requisito, sino aquellas que son necesarias para la realización de determinada actividad.

Cuando a una persona se le ofrece un nuevo cargo, se debe tomar en cuenta las habilidades que se va a necesitar para el desarrollo del mismo, podría ser posible que se considere la educación como una expectativa para así conseguir el desenvolvimiento de otras habilidades que se requieran.

No basta únicamente con determinar cuáles son las competencias que necesita la persona en una compañía, también la organización tiene que estimular el desarrollo de éstas a través de la formación o tomando otras medidas.

Una manera de mantener *alerta* a los colaboradores, y de tener en cuenta cómo van las competencias, es la evaluación. Existen varios tipos de evaluación, donde se puede mostrar cuán capacitada está la persona. Y ésta al saberse evaluada o próxima a evaluarse se mantiene de una u otra forma motivada y comprometida.

Así se evalúan las competencias actuales del personal con respecto a lo que necesita y exige la organización en el presente y en el futuro.

Una manera de formar competencias es la inducción siempre proporcionada a aquellos nuevos empleados, donde se indican reglas internas de la compañía, la manera en que llevan las normas de higiene, de seguridad, de ambiente, políticas internas, procedimientos específicos para cada puesto de trabajo, entre otras.

La formación debe estar planificada, es decir, cuando se está “formando” a un colaborador debe haber una secuencia que seguir, ya que todos los trabajadores deben estar informados exactamente de lo mismo, sin importar cuándo ingresó a determinada compañía.

De esa manera todos tienen las mismas competencias generales que la organización considera necesarias, y esto incluso fomenta la creación de una cultura organizacional.

La formación que cada empresa provee a sus empleados puede ser tanto dentro de la compañía, como fuera de ella. Puede darse en forma de seminario o como un programa más largo. Todo depende de los temas a tratar.

Asimismo, se puede delegar a una persona que tenga la competencia necesaria o contratar a alguien externo, preparado exclusivamente para dicha actividad.

Para saber que se ha brindado la formación correcta, debe evaluársela, cuestionarse y cuestionar a quien recibió la inducción, para saber si se eligió el curso correcto, si es que fue bien entendida por todos, si es una formación que se puede aplicar en la empresa, etc.

La formación puede ser sencilla o compleja, todo depende de lo que la organización quiera enseñar a los empleados, puede implementarse tanto competencias generales como específicas ya que existen ciertas tareas que requieren el desempeño adecuado y seguro y por esto las competencias deben llegar a ese nivel.

Algunas veces al finalizar la formación, se les proporciona a los trabajadores un documento firmado y sellado que anuncia que determinada persona es competente, apta, para realizar ciertas labores.

Estos documentos, entre otras cosas, anuncian que se ha culminado el programa de formación con éxito.

### **3. La aplicación de la inteligencia emocional al mundo laboral:**

#### **3.1. Conciencia emocional:**

La conciencia emocional tiene que ver con lo que son nuestras emociones y los efectos que éstas pueden causar.

Las características de esta competencia son:

- Comprender que las palabras, pensamientos y acciones van entrelazados.
- Reconocer la manera en que los sentimientos pesan sobre su desempeño laboral.
- Conocer sus valores y los objetivos que persiguen.

Es muy común escuchar o decir frases como “controla tus emociones” o “tranquilízate” y muchas de esas veces lo tomamos como el pedido de suprimir emociones.

Pues cabe recalcar que el control de las emociones es muy diferente a suprimirlas.

Lo que sí es necesario es comprender nuestras emociones y basándonos en la comprensión, transformarlas de manera que nos favorezcan.

En el ámbito laboral es necesario equilibrio y moderación que permitan la participación de la razón sobre las emociones.

Lo básico es encargarnos de nuestros pensamientos, hacernos dueños de nuestras reacciones, de nuestras respuestas, de nuestros comportamientos y actitudes y del papel tan importante que desempeñan en la resolución de conflictos laborales.

El sistema emocional tiene componentes, y todos estos trabajan en unión, pues si uno de los componentes no funciona como debe, entonces todo el sistema emocional puede fallar.

Unos de los componentes son:

- Los pensamientos.
- Los cambios fisiológicos.
- Los comportamientos adoptados, o las acciones a las que nos inclinamos.

El componente de fondo, que no ha sido nombrado entre los anteriores es el contexto en el que siempre nos hemos desenvuelto, nuestra influencia cultural, nuestra educación, nuestras experiencias anteriores. En otras palabras, todo aquello que nos lleva a ser lo que somos y que le da forma a nuestra personalidad y carácter.

Tenemos que darnos cuenta de que los pensamientos actúan sobre otros como un catalizador, con esto quiero decir, que con un pensamiento malo que tengamos desarrollamos otros pensamientos del mismo tipo, con lo cual no sólo se prolongan nuestras malas emociones sino que también se hace más difícil terminar con pensamientos semejantes.

Aprender a manejar los pensamientos distorsionados nos ayuda a ejecutar un mayor control sobre las emociones.

### **3.2. Autorregulación:**

La autorregulación es ser capaces de frenar nuestros impulsos y emociones conflictivas.

La autorregulación no sólo tiene que ver con la sofocación de impulsos, sino que también envuelve la capacidad de inducirse voluntariamente una emoción, aunque ésta sea poco agradable en ese momento.

La inteligencia emocional da mucha importancia a la regulación de las emociones, es más, la autorregulación es posiblemente y muy en lo personal, la base de la misma.

Pues es lo mismo que nada, reconocer las emociones si no las modificamos.

La autorregulación psicológica es un término conocido, que representa algo como un mecanismo que tenemos las personas para ayudarnos a tener un balance psicológico constantemente.

La autorregulación emocional se basa, como su nombre lo indica, en la regulación, pero así mismo, pasos muy importantes son, el anticipo e indagación del equilibrio emocional.

El equilibrio emocional depende de intensidades y duración de experiencias expresivas o fisiológicas de respuestas emocionales.

Las emociones pueden ser expresadas de tres maneras: conductual, cognitiva y psico fisiológicamente. La regulación del comportamiento emocional afectará a estos tres medios de respuesta, por tanto, la autorregulación sería un sistema de control que supervisaría que nuestras experiencias emocionales se ajusten a nuestras metas.

La autorregulación puede darse para las emociones creadas en ese preciso instante, para las futuras provocaciones y en caso de que la necesidad de expresión no sea inmediata, podemos involucrarnos en la creación de habilidades para mantener una homeostasis emocional.

Dentro del primer caso, podemos decir que existen mecanismos como la división emocional, la omisión emocional.

Una futura provocación puede tener mecanismos como la expresión emocional, evitar o buscar personas o situaciones.

Y cuando no tenemos la necesidad inmediata, los mecanismos podrían ser el entretenimiento o la realización de actividades que nos gusten.

La autorregulación sirve también para poder elegir qué estados de ánimo preferimos, pues las personas solemos escoger ciertos estados más que otros, y la autorregulación ayuda a que ocurran con más frecuencia los sentimientos que preferimos antes que los que no preferimos.

De igual manera se piensa que el tipo de placer y el tipo de malestar que una persona está experimentando, dependen de qué tipo de autorregulación está funcionando en ese preciso momento.

La autorregulación puede basarse en una experiencia anterior y las personas podemos percibir el placer o malestar futuro. Y de esta manera, el imaginar un placer futuro podría animar a que se realice algo, o a que se dé un acercamiento, mientras que un malestar puede provocar una motivación, pero de evitación.

Existe también una misma situación, pero que puede provocar un punto negativo y uno positivo.

Por ejemplo, la idea que pueden tener dos personas de casarse, ambas quieren hacerlo, pero la una se ve motivada por la idea positiva de la emoción que sería el casarse mientras que la otra se ve motivada por lo poco placentero que podría resultar, no casarse.

También está la posibilidad de que haya una provocación y una prevención. Con esto queremos decir que existen dos tipos de estados finales, deseados. Por ejemplo, las aspiraciones, que vendrían a ser las provocaciones, mientras que por otro lado están las consecuencias, las responsabilidades y su seguridad que vendrían a ser la prevención.

### 3.2.1. Autocontrol:

Al autocontrol se lo debe medir en situaciones duras. Y una manera de darse cuenta que hemos fallado al controlar nuestras emociones e impulsos es cuando nos sentimos cargados de ansiedad.

El autocontrol tiene que ver con que el cerebro emocional es capaz de quebrantar al cerebro racional, al extremo tal de dejarlo muerto por segundos, minutos o algunas veces, horas.

Para hablar de manera un poco neurológica, nos referiremos a que el cerebro emocional mina algunas de las funciones del lóbulo pre frontal, que componen el prestar atención y recordar información importante, lo cual es básico para la comprensión, entendimiento, planificación, toma de decisiones, razonamiento y aprendizaje. Y esto forma parte de la llamada "memoria operativa".

El tener calma es la clave para el buen funcionamiento de la memoria operativa, porque cuando algo malo pasa, el rendimiento del cerebro cambia y se vuelve autodefensivo, centrándose en cómo sobrevivir, y esto agota los recursos de la memoria operativa y transfiere los recursos a otras áreas cerebrales que permitan mantener los sentidos en vigilancia.

De manera que el estar en constante estado de alarma, causa daño a la actividad cerebral y sobre todo al pensamiento que requiere de complejidad, acarreado con ello también a la creatividad y planificación.

Las personas que poseen autocontrol tienen como características, las siguientes:

- Se apoderan apropiadamente de sus sentimientos conflictivos.
- Aún en las situaciones más críticas, se mantienen en equilibrio, positivos y no se dejan perturbar fácilmente.
- Aunque sientan presión, piensan con claridad.

Debemos tomar en cuenta, que siempre van a existir situaciones de stress, de conflicto, de impotencia en nuestro medio laboral, sin embargo somos nosotros los que debemos ser capaces de afrontar estos casos con la inteligencia emocional, ya que si no lo hacemos incluso podemos atentar a nuestra salud mental y física.

Un mal día en la compañía, puede no implicar problema alguno, sin embargo, una constante situación de conflicto puede tener, como efectos sobre la persona, un gran riesgo a la estabilidad emocional y laboral. Y esto no sólo depende del afectado sino también del líder de éste, que puede ser el causante de los constantes momentos de stress.

### **3.2.2. Innovación y adaptabilidad:**

La innovación puede describirse como el estar siempre abierto a nuevas ideas, cambios y adaptabilidad como el ser flexibles para responder de manera efectiva a estos cambios.

La innovación tiene ciertos rasgos, entre los cuales podemos describir:

- Estar en constante búsqueda de nuevas ideas, dentro de una gran diversidad de fuentes.
- Brindar soluciones originales a situaciones desagradables.
- Acoger nuevas ideas y asumir riesgos dentro de sus planes.

Mientras que de la adaptabilidad podemos decir que las personas que gozan de esta competencia:

- Manejan debidamente las diversas diligencias, organizándose constantemente por prioridades y adaptándose con rapidez a los cambios.
- Adecuan sus respuestas según los eventos cambiantes.

Nombrando a otra competencia totalmente relacionada con las anteriormente mencionadas, está la creatividad y diremos que ésta requiere

dominar las resistencias internas, que se activan precisamente por las emociones que se encuentran entre conceptos como la distracción – concentración, apatía – empatía, etc.

Como indicador de cómo está la creatividad en nosotros está contar el número de ideas originales que se presentan al momento de querer mejorar las relaciones interpersonales tanto como la producción de nuestras labores.

Las personas que son muy inteligentes emocionalmente en su trabajo, suelen ser bastante creativas y efectuar sus ideas. Siendo conscientes de que la manifestación de algo realmente nuevo demanda la intervención de una gran variedad de agentes, muchos de los cuales son fundamentalmente humanos.

Saben que debe haber una buena comunicación con las personas, que deben convencerlas, resolver problemas con ellas y colaborar para que, guiándolas, acepten también los nuevos cambios.

### **3.3. La motivación:**

Es aquello que nos mueve y da impulso a nuestra conducta.

Podemos decir que la motivación crea en nosotros el perdernos en una tarea, estar en una especie de trance donde se nos olvida el mundo entero, ya que estamos totalmente sumergidos en una labor.

Existen ciertas tácticas a las que uno puede recurrir cuando buscamos motivación, y entre estas tenemos:

- Nosotros mismos.
- Entendimiento de nuestras personas más cercanas: amigos, familia, colaboradores.
- Nuestro medio.

Al contrario de la motivación, tenemos también el decaimiento y nos sentimos solos, frustrados, con miedo, ansiosos y nuestra autoestima se desmorona.

Entre las fuentes anteriormente mencionadas, podemos decir que la de “nosotros mismos” es la más importante, ya que nuestros pensamientos, nuestros comportamientos, nuestro nivel de ansiedad, que por supuesto vienen de lo más profundo de nosotros son los factores más importantes para auto motivarnos.

Y con esto no deseo restarle méritos a los otros factores que sin duda nos ayudan a motivarnos, como lo sería un cómodo ambiente laboral, o una buena amistad con los colaboradores.

Existe un último paso dentro de la motivación que se denomina “flujo”. Cuando nos sentimos atraídos por las tareas que nos gustan, y sentimos placer al realizarlas, es cuando entramos en el estado de “flujo”.

El “flujo” nos absorbe de manera tal que nos suspendemos en el tiempo y nos llegamos a perder en lo que estamos realizando.

En este estado, nos adaptamos con bastante facilidad a las exigencias constantemente cambiantes de las diversas situaciones y parecería que hiciésemos las actividades sin mayor esfuerzo, ya que todo lo hacemos tan a gusto.

Lo básico en un trabajo sería prestar atención a nuestras preferencias y tratar de situarnos donde nos sintamos totalmente satisfechos y en realización plena con lo que hacemos.

El estar implicados en nuestras actividades nos ayuda a aprender más y mejor y también a mejorar cada día nuestro desempeño, ya que mientras más ejercitamos una tarea, mejores son nuestras capacidades de realizarla.

La consecuencia de la situación anteriormente mencionada, es una motivación perenne, que nos ayuda a enfrentar los desafíos laborales cada vez más difíciles.

### 3.4. La empatía:

La frase “ponerse en los zapatos del otro” a muchos nos suena muy conocida cuando nos referimos a empatía.

Pues la empatía es sentir lo que los demás sienten, competencia que sin duda es la más esencial en lo que concierne a las relaciones.

A la empatía la podemos describir como:

- Comprensión a los demás: entender los sentimientos, emociones y perspectivas de otras personas y prestarle atención a las preocupaciones de otros.
- Prever, entender y dar satisfacción a las necesidades de las personas con las que trabajamos.
- Aprovechar la diversidad y las oportunidades que se presenten diariamente.
- Ser conscientes de la sociedad en la que vivimos y de su influencia en nuestro ámbito laboral.

La empatía va de la mano de la buena comunicación, ésta permite un buen entendimiento entre dos personas, es más, la empatía es básica para entender a profundidad un mensaje y así establecer una conversación.

Es la habilidad de deducir los sentimientos y pensamientos, y crea emociones de simpatía y comprensión.

La empatía es el rasgo principal de las relaciones interpersonales exitosas.

En otras palabras, es saber “leer” emocionalmente a los otros.

La empatía vendría a ser algo así como una conciencia social, que nos ayuda a facilitar, desenvolver y progresar en nuestras relaciones de todo tipo, pues a través de ella se pueden apreciar los sentimientos y necesidades de los demás y de esta manera se da paso a la calidez, compromiso, afecto y sensibilidad.

Una insuficiencia empática es como ser sordos emocionalmente, ya que no es difícil que a partir de ello se muestren fallas en nuestro comportamiento

hacia los que nos rodean, que fallemos en nuestra interpretación de las necesidades, aquellas que provienen de los sentimientos de los otros.

La empatía es algo como una antena que nos indica cómo llevar con acierto nuestras relaciones, por esto debemos prestarle atención y así permitirle que nos guíe por buen camino.

Un punto importante sería aprender a ver un poco más allá de lo que normalmente se ve, de lo que se nos muestra superficialmente porque aunque aparentemente comprendamos a los demás, lo malo viene cuando se dan confrontaciones y vienen a flote situaciones que no fueron percibidas por estar más adentro de lo evidente.

Podríamos empezar reconociendo que nuestras relaciones interpersonales no sólo se basan en contenidos que se manifiestan verbalmente, sino que existen muchísimos otros contenidos que tienen grandes significados, que están ahí, pero que no percibimos y por lo mismo, no los aprovechamos.

Aunque a veces se nos haga difícil creerlo, la postura, el silencio, la mirada, el tono de voz que usamos, todos estos y más, llevan consigo una gran cantidad de información que siempre tenemos a nuestra disposición para darle la importancia que se merece.

No es cuestión de *saber* “leer la mente”, mas, sí existen varias señales casi imperceptibles, que podemos *aprender* a “leer” para mejorar nuestras relaciones interpersonales.

Una persona hábil empáticamente, es capaz de leer situaciones mientras éstas se presentan y se ajustan a los casos conforme lo requieran.

Reconocen que ninguna situación es estática y por esto aprovechan la retroalimentación como beneficio.

También poseen una gran capacidad para escuchar, sabe cuándo hablar y cuándo no, y de ésta manera facilita la regulación de las emociones propias y de los demás, mejorando así sus relaciones interpersonales.

El ser empático, no significa estar siempre de acuerdo con el otro, olvidar sus propias convicciones para adoptar las de los demás. Es más, se puede estar completamente en desacuerdo sin dejar de tener empatía y sin dejar de respetar la posición de cada uno, aceptando las motivaciones propias y del resto.

La lectura de las necesidades de los otros, no es algo que se pueda fingir, pues sólo cuando se tiene verdadero interés en ello, se puede llegar a cambiar nuestro actuar.

Por esto debemos estar atentos, porque no podemos generalizar con las personas, no todas funcionan de la misma manera, es más, lo que a veces nos funciona bien con una persona, con otra puede tener resultados totalmente diferentes.

Gandhi lo dijo alguna vez “Las tres cuartas partes de las miserias y malos entendidos en el mundo terminarían si las personas se pusieran en los zapatos de sus adversarios y entendieran su punto de vista”.<sup>7</sup>

Gandhi decidió no responder con violencia a los ataques que recibía su país, para de esta manera lograr la independencia de India, y contra todo pronóstico negativo, los resultados de la resistencia pacífica fueron exitosos y se logró la liberación de dicho país.

Sin querer desmerecer a Gandhi, no todos necesitamos ser como él para entender que existen herramientas sutiles que podemos usar y sacar beneficio de ellas y de los que nos rodean, para hacer florecer relaciones que nos ayudan en nuestro crecimiento personal y laboral.

### **3.4.1. Comprender a los demás:**

Darnos cuenta de los sentimientos de los demás, entender sus opiniones y sentir interés por sus problemas.

Las personas que desarrollan esta competencia, son aquellas que:

- Están siempre alertas a los indicadores emocionales de los demás y saben escuchar.
- Son sensibles, y comprensivos con los puntos de vista de las personas.

---

<sup>7</sup> Mahatma, Gandhi. (1869-1948)<http://www.leonismoargentino.com.ar/INST400.htm>>[consulta:23 agosto 2009]

- Están dispuestas a ayudar a la gente y se basan en el entendimiento de las necesidades y emociones del resto.

Y aquí hay una característica que juega un papel muy importante, tanto en esta competencia como en la empatía, que es el saber escuchar bien. Ésta es una de las mejores cualidades desde el punto de vista interrelacional.

Y esto resulta vital en el ámbito laboral, siendo la comunicación una de las competencias más básicas y solicitadas en la actualidad, al momento de desarrollar cualquier actividad.

Cuando vemos como “normales” los actos o sentimientos de los demás, es porque somos conscientes de nuestra fragilidad, porque estamos convencidos de que podemos estar en la misma situación, de que podemos cometer los mismos errores y que podemos ser arrastrados por los impulsos de nuestros sentimientos.

Muchas veces, los sentimientos juegan un papel importante y debemos tener cuidado con ellos.

Una persona molesta, irritada o triste está sujeta a la emoción momentánea y a sus impulsos, lo cual aminora la capacidad de reflexión y existe la posibilidad de decir o hacer cosas que uno no piensa ni siente regularmente.

Cada vez que escuchamos a alguien pedirnos comprensión, lo que nos piden es consejos, soluciones o ideas que ayuden a recuperar la tranquilidad.

Confundimos la comprensión a los demás con el sentirse igual que los otros, y esto podría pasar, pero con personas con las cuales tenemos un lazo afectivo.

No sólo vamos a encontrar amigos en situaciones donde necesiten ser comprendidos, sino también personas con las que no tengamos relación afectiva alguna.

Entonces, en situaciones como ésta debemos tomar la comprensión como un entendimiento, como pensar en los demás y en su bien, sin importar si conocemos a dicha persona o cuánto la conocemos.

Sin hacer diferencia, debemos ponernos en los zapatos de los demás y recordar aquellos momentos en los que necesitamos comprensión y no la recibimos, recordar el rechazo que obtuvimos cuando las personas que necesitábamos no supieron responder a nuestra confianza.

La comprensión puede ponerse en práctica en muchas ocasiones, siempre vamos a tener experiencias donde necesitemos brindar tolerancia, confianza, consejos, etc.

La comprensión a los demás lleva consigo, el saber escuchar y hacer lo que tengamos a nuestro alcance para no actuar con impulsos e instintivamente.

Es, no hacer juicios sin fundamentos, primero debemos conocer todos los aspectos que forman una situación, debemos preguntar y no decir, simplemente, que una persona es poco capaz para un trabajo, por ejemplo.

Podemos distinguir si determinada acción fue por causa de descuido o voluntariamente, ya que con cualquiera de estas razones podríamos prevenir futuros errores.

Imaginarlos a nosotros mismos en la misma situación incómoda que están viviendo los demás, nos ayuda a ver sentimientos que se harían presentes y reaccionaríamos con las personas como quisiéramos que reaccionen con nosotros.

No debemos limitarnos sólo a escuchar, debemos tomar cartas en el asunto, tratar de encontrar soluciones.

No olvidar que nuestros consejos son claves, debemos ser capaces de dar una solución, plantear estrategias que estén al alcance de la persona que espera comprensión.

La comprensión no es algo que se deba ponerse en acción en casos extremos, más bien es algo que debemos practicar en cada momento de

nuestros días, en pequeñas cosas, con todas las personas y aunque las situaciones tengan apariencia insignificante.

¿Cuán importante es la comprensión a los demás?

Es importante porque no sólo es un acto de generosidad, sino que también nos enseña a confiar en los demás, a disculpar y sobretodo llegamos a ser para los otros, personas que inspiran estima y seguridad de que pueden recurrir a nosotros siempre.

### **3.5. Habilidades Sociales:**

Las habilidades sociales son aquellas que nos ayudan a influir en las personas, e inducir respuestas y conductas deseables.

El ser capaces de analizar las relaciones y comunicarnos de la manera correcta con las personas que nos rodean son parte fundamental en el trabajo.

Las habilidades sociales nos permiten tener el agrado de los demás, resolver conflictos y trabajar armoniosamente en equipo.

Actualmente las compañías requieren que sus colaboradores sean hábiles socialmente e inteligentes emocionalmente, ya que muchas reconocen que el trabajo en equipo bien equilibrado acelera la producción.

#### **3.5.1. Comunicación:**

La comunicación es dar mensajes convincentes y escuchar abierta y correctamente.

Lo que se debe tomar en cuenta para poder comunicarse de manera adecuada es:

- Captar las señales emocionales que nos envían los demás y saber comprender los mensajes.
- Saber dar y recibir.
- Tomar las situaciones difíciles de una manera abierta.
- Compartir información necesaria y buscar la comprensión mutua, sabiendo escuchar e impartir conocimientos.
- Ser abiertos a las buenas y malas noticias, ponderando la comunicación honesta.

Existen ciertas herramientas que nos pueden colaborar en el desarrollo de la comunicación:

- La exteriorización: expresar lo que sentimos y pensamos de manera clara.
- La asertividad: Defender nuestras opiniones siendo capaces de, al mismo tiempo, respetar las de los demás.
- La atención dinámica: esto quiere decir escuchar verdaderamente a los demás y no sólo superficialmente.
- La crítica constructiva: compartir nuestros pensamientos y sentimientos con los actos e ideas de las demás personas.

El componente principal de estas técnicas es la sensibilidad, ya que siendo sensibles podemos comprender fácilmente a los demás y darnos cuenta de sus necesidades y emociones, con respecto a lo personal y a lo laboral.

Debemos saber utilizar la sensibilidad de manera que ésta forme parte de nuestras fortalezas, debemos ser conscientes de los efectos que nuestra comunicación causa en los sentimientos, pensamientos y comportamientos de los demás.

### **3.5.2. Liderazgo:**

Un líder tiene que ser aquella persona que inspira y guía a los colaboradores en su forma individual y grupal.

Los líderes:

- Estimulan el buen ánimo por las opiniones y metas compartidas.
- Tienen facilidad al tomar decisiones, sean o no propias del cargo que ocupan.
- No son autoritarios sino, más bien, guías de sus colaboradores.
- Son el ejemplo de la compañía, no imponen, sino que se hacen seguir.

Al contrario del pasado donde un líder era la máxima *autoridad* y daba orden, actualmente el líder se caracteriza por ser bastante empático, siendo ésta una de sus competencias más importantes.

Los líderes reconocen las aptitudes de los demás y las utilizan para el servicio de todos.

No son aquellos que ven a sus colaboradores desde lo alto, sino que se relacionan con ellos y se dan el tiempo para conocerlos mejor.

El buen jefe es la pieza clave para que en la organización haya un buen clima emocional, y éste puede lograr que todos los demás sigan esa dirección. Tomando en cuenta que siendo un buen ejemplo, todos van a querer seguir sus pasos.

### **3.5.3. El manejo de conflictos:**

Es saber manejar con buen tino los desacuerdos y resolver las situaciones desagradables con una buena negociación.

La buena administración de conflictos como competencia significa:

- Tratar a las personas difíciles y a las situaciones complicadas con educación y tacto.
- Propiciar los debates e intercambios de ideas abiertas.
- Buscar y encontrar soluciones que satisfagan a todos los involucrados.

En los conflictos de cualquier índole es común ver a quienes están involucrados, solicitando la ayuda de sus amistades y conocidos.

¿Por qué se da esto?

Creemos que es una cuestión de autoestima, que aunque nos cueste aceptar, es más frágil de lo que creemos o queremos creer.

Entonces, cuando nos sentimos apoyados crece nuestra autoestima, pues los conflictos y desacuerdos que no se resuelven, sólo la amenazan con reducirla.

Pero lo adecuado sería que nuestra autoestima esté construida sobre bases más firmes y para esto deberíamos enfrentar una discusión en lugar de evadirla.

Cuando tratamos de alejar de nosotros los conflictos, buscando apoyo en los demás, sólo conseguimos que nuestras ya frágiles relaciones interpersonales, se debiliten aún más.

La resolución de problemas pierde la importancia debida cuando pedimos las opiniones de los demás.

No sólo el hecho de que sean nuestros amigos los hace estar de nuestro lado, sino que al escuchar nuestra versión aceptan como contrariedades y como posibles soluciones lo mismo que nosotros y al sentirnos apoyados, tendemos a justificar nuestra conducta, lo cual no nos ayuda a prestarle atención a la correcta solución de conflictos.

Es más fácil ceder o abandonar determinada situación, y toma más tiempo enfrentar las cosas en conjunto con la persona involucrada en la disputa.

Pero lo importante es reconocer que al saber manejar un conflicto nos sentiremos más tranquilos, manejaremos mejor la tensión.

Con esto no se quiere decir que debemos enfrentar cada pequeño problema que tengamos, por insignificante que fuera.

Es más, existen situaciones que por su cuenta y con el tiempo disminuyen, aunque también ciertas dificultades que al ser ignoradas se intensifican.

Existen tres factores que pueden acontecer cuando ocurren enfrentamientos:

- Caer en el ridículo o rechazo.
- Aceptar nuestra parte del problema.
- Intentar y querer cambiar.

Es normal que estos tres factores nos asusten y es natural que existan momentos en que uno quiera y deba mantener un punto o ceder fácilmente ante él.

Pero también existen casos donde nos aferramos a la idea de que ante determinada disputa no existe ninguna solución aceptable por las dos partes.

Lo positivo de conversar sobre los desacuerdos, es que de esta manera producimos oportunidades de fortalecimiento en nuestras relaciones, y refiriéndonos al campo laboral, mejora la productividad.

Si nos enfocamos en una compañía, van a haber casos donde cierta actividad requiera la participación de administrador, capataz y una tercera persona, por ejemplo.

Y las opciones que tienen son de participar cada uno por su cuenta y con sus propias ideas, o de estrecharse las manos y aceptar las opiniones de los demás.

Una forma de manejo de conflictos es la *mediación*, donde un jefe podría reunir a sus colaboradores, permitirles exponer sus ideas y ayudarlos a tomar una decisión que sea beneficiosa tanto para todos ellos como para la organización.

También existe lo que es un *arbitraje*, y posiblemente muchos líderes se vean en una posición donde tendrán que favorecer a uno u otro, siempre y cuando se escuchen las dos versiones.

Pero dejando de ser un simple oyente o asesor, el líder pasará a ser quien decida qué solución se va a tomar.

Una manera de solucionar un problema laboral también podría ser que un mediador externo informe a la compañía y a los colaboradores involucrados y que lo que se trate ahí sea de entera confidencialidad.

Los problemas pueden ser personales o laborales y algunos serán temas delicados, es por esto que todos necesitan sentirse en confianza de exponer sus ideas con la mayor sinceridad.

Y aclararles que el mediador está presente para ayudar a los involucrados a resolver su dificultad mas no para decidir quién tiene la razón.

#### **3.5.4. Colaboración y cooperación:**

Este tema se refiere a trabajar con las personas que nos rodean, fomentando y persiguiendo los mismos objetivos.

Las personas dotadas de esta competencia:

- Incentivan el ambiente de amistad y cooperación con los otros.
- Se concentran en sus deberes, prestándole atención a las relaciones con los demás.
- Colaboran y brindan información, herramientas, etc.

Los altos directivos ahora se interesan mucho en que sus colaboradores tengan una orientación tanto a la labor como a las relaciones.

Las personas con esta habilidad también se interesan mucho por la comunicación, por tratar de estar al mismo nivel de los demás y de lograr que sus compañeros se comprometan en los cambios que se adopten.

Las personas enfocadas a la colaboración y cooperación, muestran equilibrio entre las tareas y las relaciones personales, interactúan, comparten información, crean un ambiente amigable, atienden a las opiniones de los demás.

Cuando existe la colaboración y la autonomía en un equipo que se dirige a sí mismo reduce el nivel de ausentismo, la gente está más satisfecha.

Cuando los equipos funcionan bien, se reduce el nivel de rotación, y así mejora la productividad.

La colaboración y cooperación fomenta a que los grupos compartan los mismos esquemas motivadores, a que sean justos al momento de asignar tareas de acuerdo a las competencias de los demás.

Los miembros de un equipo que se colabora, tienden a llevarse con mayor armonía, ya que comparten las mismas ideas, metas y compromiso hacia ellas.

Las mejores decisiones se toman en un ambiente donde el debate es sano, libre de malentendidos y malas intenciones, que se realiza con el positivismo de llegar a un acuerdo mutuo, donde se perciba un progreso justo y donde se le dé preferencia al interés organizacional y no al egoísmo personal.

No basta con formar un grupo para asumir que las cosas van a salir bien si se las realiza entre todos, un grupo va a funcionar bien si existe la colaboración y cooperación entre ellos.

Y para que exista el impulso de colaborar a los demás, entre otras cosas se debe fomentar el mismo tipo de ideas y el mismo tipo de objetivos a cumplir.

Se cree también que al integrar al equipo un líder socioemocional, una compañía podrá funcionar mucho mejor. Pues, estas personas tienen tendencia a actuar utilizando los sentimientos en lo que hacen y pensando en los demás.

Cuando se habla de un líder se hace la comparación con un padre que debe asegurarse que todos quienes son sus colaboradores, piensen que sus decisiones son justas, tiene que cuidar a los miembros de su compañía.

Para mantener un grupo ante toda adversidad es necesario que su líder tenga carisma, le dé importancia a lo emocional y que le dedique tiempo a la colaboración y cooperación.

## 4. Estrategias y ejercicios para desarrollar la inteligencia emocional en el trabajo:

Las estrategias y ejercicios para desarrollar la inteligencia emocional en el trabajo son importantes porque momentos incómodos siempre vamos a tener y es básico saber de qué manera debemos actuar en dichas situaciones.

Tenemos que saber que son nuestros propios pensamientos y comportamientos los que desencadenan nuestras respuestas emocionales, y no los actos de otra persona o las situaciones externas.

Pero muchos de estos pensamientos son automáticos e incontrolables, es por esto que necesitamos recurrir a ciertas técnicas para poder desarrollar la inteligencia emocional y de esta manera saberlos controlar.

Las características de estos pensamientos automáticos son:

- Irracionales: pues son espontáneos y esto significa que no tienen censura. Y siendo estos inesperados, no tenemos el tiempo de valorar la lógica del pensamiento automático.
- Les damos la atención que no merecen: por el hecho de ser rápidos, generalmente no los cuestionamos y los aceptamos tal cual vienen.
- Crean otros pensamientos: una idea cataliza otra y así no sólo se prolonga la ira por ejemplo, sino que se nos hace más difícil desactivarla y desactivar las ideas relacionadas.
- Causan razonamientos distorsionados: los pensamientos automáticos pueden distorsionar nuestras ideas, bloquear nuestra capacidad de rendimientos y solución.

La expresión de las emociones puede darse de la siguiente manera:

- Por ejemplo *la ira* que causa *desconfianza* ante el medio o quien nos rodea y de la mano nos llegan sentimientos de molestia, rabia.

Finalmente todo esto es expresado a través de conductas como el gritar, agredir, romper o lanzar cosas.

- Asimismo tenemos *la depresión*, que no es más que la tristeza junto a la visión negativa de sí mismo, de nuestro alrededor y del futuro.

Ésta afecta a la recuperación de cualquier otra etapa emocional que estemos pasando en ese momento.

- *La ansiedad* es una preocupación constante que se da en exceso por sucesos comunes y corrientes de nuestro diario vivir.
- *Negación*: Es no ser consciente de que nuestra actitud causa molestia a los demás.

Lo anteriormente nombrado son solo algunas emociones que muchas veces no se pueden detener, a no ser que seamos emocionalmente inteligentes.

Las emociones que nos afligen, son aquellas que promueven y/o mantienen nuestros procesos de reacción.

A continuación nombraré las características que un taller de inteligencia emocional bien estructurado tiene:

- Deben mantenerse los objetivos claros y bien definidos dentro del área que enfoca el taller.
- La guía de un profesional experimentado en el tema.
- Un clima de seguridad, sinceridad e iniciación.
- Un proceso vivencial, que lleve juegos o experiencias que faciliten la conexión de la realidad individual y de la compañía.
- Propiciar la reflexión, la toma de consciencia y la aceptación.
- Que las emociones y la motivación por el taller estén unidas en cada participante.

Sin embargo, para no esperar hasta poder asistir a un taller de inteligencia emocional, podríamos practicar día a día en diferentes contextos lo siguiente:

- **Sonreír:** La sonrisa causa cambios en los músculos faciales, lo cual produce a su vez una serie de cambios bioquímicos que cambian nuestra emoción.
- **Replantear el problema:** Tratar de encontrar el lado positivo a las cosas, por más negativas que éstas parezcan.

Las situaciones complicadas son una buena oportunidad para aprender de los conflictos que se han experimentado en el pasado y para entender que ahora, como antes, se las puede superar.

- **Practicar como ejercicio:** Como mínimo unos 20 minutos expresar sentimientos de cualquier índole, sean de molestia, dolor, etc., conversando con la persona involucrada o escribiéndole una carta donde se desahoguen emociones.

#### **4.1. Técnicas para controlar la cólera:**

El hecho de exponer las técnicas para controlar la cólera no son para indicar que ésta es una emoción que NO se debe sentir, por esa misma razón, nos gustaría hacer hincapié en que las técnicas a continuación son para CONTROLAR la cólera, para saberla manejar, mas no para reprimirla.

Partiendo de la pequeña introducción podemos decir que como la primera técnica tenemos que:

- Cuando sintamos enfado por alguna persona, debemos hacérselo saber, no de una manera explosiva, pero si con frases como “me estoy enfadando”.

- Informar que necesitamos un momento para desconectarnos de la situación, que probablemente dentro de una hora podremos retomar el tema con más frialdad, para encontrar la resolución más apropiada.

Sin embargo hay que poner un tiempo límite para retomar el problema, ya que no ponerlo significaría postergarlo indefinidamente con la idea de que se resolverá solo, lo cual no sucederá.

- Una vez dentro de nuestro “tiempo para tranquilizarnos y pensar mejor” debemos respirar profundamente y tener ideas positivas y constructivas. Si decidimos desconectarnos, debemos hacerlo de inmediato.
- Ese tiempo también debe ser utilizado para relajarnos, para realizar actividades que nos ayuden a calmarnos, aparte de la respiración.

Es importante:

1. Tomar conciencia de qué nos está encolerizando y adaptar nuestros pensamientos a lo que estamos sintiendo, como “es un estúpido” “¿qué se cree?”
2. Tomar nota mental de los cambios fisiológicos que la cólera nos está causando (rubor en la cara, pulso acelerado, respiración agitada), que nos sirven para practicar alguna técnica de relajación.
3. Percatarnos de las acciones que está causando en nuestro cuerpo (puños cerrados, mandíbula apretada) para que una vez reconocidas las dejemos de hacer.
4. Darnos un tiempo para salir fuera del lugar unos minutos.
5. Buscar una solución.

El enojo evoluciona de manera ascendente y se demora en detenerse una vez que inicia.

Una de las estrategias para controlar esto es prestar atención a los pensamientos que causan nuestra reacción emocional en lo que es la primera descarga de enojo.

#### **4.2. Ejercicio: Aprender a jugar a “mejorar día laboral”:**

El tener un buen día laboral no siempre es posible, y esto puede deberse a diversos factores.

La sensación de impotencia que nos causan las presiones laborales afecta a la salud mental del trabajador, sobretodo si se cree que no podemos hacer nada para cambiar el nivel de inferioridad o desigualdad.

Se sabe que el sentimiento de carencia de control ante las exigencias y la presión que nos da el entorno laboral nos coloca en una situación bastante propicia para desarrollar problemas cardíacos.

Escenarios de la vida laboral pueden ser tomados desde diferentes perspectivas, por ejemplo un despido puede significar para alguien una total amenaza, mientras que para otra un reto estimulante. Todo depende del punto de vista que la persona tenga.

Desarrollando la inteligencia emocional podríamos tener la opción de tener un mejor control sobre nuestros pensamientos, al punto de evitar tener un mal día o incluso de evitar enfermedades que atenten a nuestra salud mental.

Cuando tenemos recursos emocionales y estamos en condiciones de cambiar la situación, lo que hoy nos parece una amenaza, en el futuro nos podrá parecer un desafío y enfrentarlo incluso con energía y entusiasmo.

### 4.3. Estrategias para evitar los pensamientos distorsionados:

No debemos generalizar, frases como “nunca entiendo las cosas” o “siempre hago las cosas mal” ya que aparecen en situaciones específicas. Y el hecho de generalizar nos hace asumir de manera equivocada que estas afirmaciones son siempre atinadas. Es mejor ser más positivo y decir “a veces”.

Evitar los calificativos negativos, las groserías como “es un estúpido”. Existen situaciones donde nuestro jefe o compañero de trabajo se han comportado de manera irrespetuosa o injusta. Y al momento de encasillar a las personas de esta manera nos hace creer que no podremos encontrar solución y que no hay remedio para determinada situación.

Saber que NO podemos leer los pensamientos de los demás, generalmente no sabemos los motivos e intenciones ajenas. Se crea demasiada ansiedad que por seguro no necesitamos cuando pensamos que nuestro jefe nos va a despedir o que un compañero nos tiene mala voluntad.

Cuando tenemos pensamientos como los anteriores lo mejor es no formarnos una idea específica y llegar a conclusiones sin antes tener más información al respecto. Y la mejor manera de obtenerla es preguntar directamente al involucrado. Preguntas válidas podrían ser “te ves inconforme con mi trabajo, ¿es así?”

No pensar que existen reglas de cómo deben actuar los demás, el hecho de pensar en frases como “mi jefe *debería* pedirme disculpas por cómo me trato en la reunión” es creer que existen reglas de comportamiento en la gente y sufriremos múltiples decepciones y frustraciones, ya que generalmente la gente no se comporta como lo esperamos.

El exagerar el significado de los acontecimientos es otra manera de distorsionar los pensamientos, pues problemas en nuestro entorno laboral siempre vamos a tener. Supongamos que se nos ha confundido un documento necesario para el fin de un proceso, y no logramos encontrarlo.

Ocurrido esto, tener pensamientos como “me van a despedir” o “no soporto esta situación” es exagerar, pues claro que estaríamos inmersos en una situación delicada, pero no es una catástrofe como lo imaginamos. De esta manera, incluso estamos evitando tener clara nuestra mente para poder recordar dónde estaba dicho documento o buscar otras soluciones.

## **5. Las competencias y la inteligencia emocional:**

Las normas laborales están cambiando, ahora se resta importancia a la sagacidad, la experiencia, los estudios, y se la da a la forma en cómo nos manejamos a nosotros mismos y a los demás. Esto implica decisiones como a quién se contrata, a quién se asciende, a quién se retiene y a quién no.

Ahora las personas que se encargan de la gestión del talento humano, se concentran en cualidades personales, tales como, la persuasión, adaptabilidad, empatía, etc.

Lo ideal es fusionar el coeficiente intelectual con el coeficiente emocional, el “poder” hacer traducido a los estudios realizados, la experiencia ganada, el entrenamiento y el “querer” hacer, que es el estar motivados al logro, tener deseos de tomar responsabilidades. Estos juntos, aumentan la productividad y brindan satisfacción.

La inteligencia emocional no significa ser “simpático”. Muchas veces vamos a vernos inmersos en situaciones donde tenemos que encarar las cosas, donde debemos hacerle ver a la otra persona una verdad que es importante y necesaria. Aquí debemos manejar nuestros sentimientos y los de los demás de manera que se manifiesten adecuadamente, abriendo camino a que las personas trabajen en equipo y persiguiendo un mismo objetivo.

Debemos tomar en cuenta, que saber manejar las emociones nos ayuda también al desarrollo de competencias y esto nos permite ser hábiles tanto

seleccionando gente como siendo seleccionados en el puesto que deseamos.

### **5.1. Competencias personales desde el punto de vista de la inteligencia emocional:**

Las competencias son aptitudes que algunas personas las tienen innatas o las han ganado gracias a enseñanzas o experiencias vividas.

Esas competencias pueden notarse fácilmente, entre otras situaciones, cuando los colaboradores están motivados en el trabajo, saben lo que hacen y lo que quieren, cuando tienen bien claras las necesidades de la compañía y las propias.

Creemos que un factor importante para que un trabajador se sienta motivado es el hecho de sentirse competente, capaz.

Un empleado incentivado genera un mejor rendimiento, y esto resulta beneficioso para cualquier compañía, ayuda incluso a la retención de talentos ya que muchas personas desmotivadas tienden a renunciar y esto, por supuesto, le cuesta mucho dinero a la organización.

Todas las competencias juegan un papel importante, la comunicación, tecnología, matemáticas, entre otras.

Pero, haciendo alusión a la inteligencia emocional, podemos decir que las competencias intrapersonales, interpersonales y sociales, que están más relacionadas con lo que son las emociones tienen mucho que aportar al momento de ser competentes con el manejo de los sentimientos que guardamos a lo largo del día, tanto en el hogar, como con los amigos y colegas.

La organización debe tomar en cuenta que las emociones no son algo fácil de controlar, sobretodo cuando no se acepta que causan gran influencia, positiva o negativa en las diversas tareas que realizamos.

Por eso sería importante que los grandes dirigentes de una compañía reconocieran que la inteligencia emocional es una gran inversión, que podría ahorrarles mucho dinero.

Una persona que sepa manejar sus emociones, que sepa dividir los problemas personales de los laborales, que sepa tener una actitud positiva, convirtiendo los sentimientos “malos” en “buenos” seguramente podrá entregar lo mejor de sí al momento de estar realizando una actividad que exija su mayor atención y dedicación, de manera que se obtengan los mejores resultados.

Sería interesante que los gerentes empresariales probaran dedicarle tiempo e inversión a la inteligencia emocional, de forma que se eviten malos ratos como la rotación de los trabajadores y otros contratiempos que seguro causan muchos impedimentos para llegar al éxito.

## **5.2. Competencias que dependen de los estados de ánimo:**

El éxito de altos líderes y trabajadores es, entre otras cosas, la muestra de un alto nivel de desempeño, conocimientos y habilidades tanto técnicas como emocionales.

Estas personas alcanzan a tener la capacidad de brindar sentimientos y de esa manera se hacen más necesarios y competentes no sólo dentro del núcleo familiar, sino también en el ámbito laboral y social.

Entre las competencias emocionales que llevan al éxito están las siguientes: auto-conciencia, auto-regulación, empatía, socialización y auto-motivación.

Analizando un poco, llegamos a la conclusión de lo siguiente:

- Auto-conciencia: Es la competencia de identificar y entender los estados emocionales, sentimientos, y lo que estos causan en nosotros mismos y los demás.

Si se desarrolla esta competencia, se es capaz de crear emociones alegres, de buen humor, que hagan ameno o mejoren cualquier ambiente.

De manera que las cosas se hagan con felicidad y los resultados sean óptimos.

Es la capacidad que nos permite controlar nuestros sentimientos y ajustarlos a los sucesos del momento.

Existen emociones negativas, como la tristeza, la ira, la ansiedad, que nos llevan a actuar de una manera tal que luego nos arrepentimos, es por esto que deberíamos saber tranquilizarnos y librarnos de éstas.

Quien no logre frenar estas emociones, podría enfrentarse constantemente a tensiones poco agradables que llegan a quitarnos estabilidad y que afligen nuestro interior, mas quienes puedan controlarlas, son capaces de recuperarse rápidamente de las dificultades de la vida.

- Auto-regulación: Es la competencia de dominar y direccionar nueva y adecuadamente las acciones impulsivas y emociones negativas. Tiene también que ver, el pensar antes de actuar y antes de juzgar.

Como su nombre lo dice, nos ayuda a regular lo que está de más. Logra que demoremos la gratificación instantánea, y nos apaga la impulsividad agresiva.

El poder dominarnos, nos lleva a ser más productivos y exitosos en lo que realizamos.

- Empatía: Es la capacidad de sentir lo que los demás sienten, las necesidades de las personas y de la empresa.

Es estar siempre dispuesto a ayudar y cubrir dudas de las demás personas.

La empatía es la posesión de sensibilidad para detectar señales que nos indican lo que necesitan o quieren los demás.

Ésta habilidad es muy importante para las relaciones sociales y el ambiente laboral, va de la mano de la bondad y la comprensión de las diversas situaciones sociales. Es básica para el liderazgo y para las relaciones interpersonales.

La empatía puede desarrollarse si se pone énfasis y real interés en la comprensión e interpretación de la comunicación tanto verbal como no verbal.

Prestar atención a señales, tono de voz, gestos, expresiones faciales, corporales, ayuda a percibir cómo se sienten los de nuestro alrededor.

El hecho de saber distinguir nuestros sentimientos a la perfección, no significa que se nos vaya a hacer fácil entender los sentimientos de los demás, pues muchas veces podríamos ser inútiles en esta materia. Pero esto es superable a través del sincero interés que tengamos en los demás y en el esfuerzo que le pongamos a dicho tema.

- **Socialización:** Es la capacidad de dominar las formas de relacionarse con los demás, formando grupos, creando situaciones agradables, exitosas y abiertas cuando se conversa con alguien.

La socialización tanto como la empatía tienen que ver con el manejo de las relaciones, de manera que las dirijamos donde necesitemos o deseemos.

- **Auto-motivación:** Es la capacidad de motivarse a uno mismo, sin que necesariamente nos anime alguien externo.

La motivación, es la fuerza que impulsa, que empuja, que nos da la energía para comenzar los objetivos propuestos.

Es pieza clave al momento de cumplir cualquier meta; en la vida laboral es la esencia del éxito.

Se cree que una buena motivación tiene mejores resultados, que muchos memorándums y amenazas.

La auto-motivación no es algo con lo que comúnmente se nazca, pero sin duda es una habilidad que puede lograrse, el “secreto” está en sentirse capaces de lograr algo, en creer que podemos encontrar soluciones a los problemas, que poseemos la energía necesaria para ejecutar determinadas tareas.

Debemos estar *seguros* de nuestros alcances, y confiar en que lo que estamos haciendo promueve el desarrollo personal, laboral y la aspiración de progreso.

Las relaciones interpersonales son importantes porque todas las personas necesitamos sentirnos parte de un grupo, pero para algunas personas es realmente un problema tener contacto con otros.

Como unas pequeñas recomendaciones podemos decir que para poder integrarse a un grupo, se debería observar al equipo, entenderlo, conocer sus intereses, lo que los hace un conjunto, la conducta de sus integrantes cuando están juntos, y sabiendo esto, entonces se podría investigar acerca de los mismos temas de interés, se procuraría imitarlo y así no quedar fuera de lugar.

Mientras tengan un tema en común y disfruten de las mismas actividades, es sólo cuestión de tiempo y los lazos se van a formar.

Es importante, sobretodo para un líder, que al momento de dirigir un grupo combine las 5 características de la inteligencia emocional anteriormente mencionadas, para que con esta ayuda, guíe al grupo de manera sobresaliente.

Con todo lo que hemos dicho hasta ahora, no queremos decir que necesitamos una vida sin conflictos, y que eso sería lo ideal.

Pues, debemos reconocer que los conflictos en cierto modo son positivos, ya que estos llevan consigo soluciones, ideas, cambios.

Lo que se debe tomar en cuenta es que un problema en sí, no es un problema; el dilema es cómo se lo maneja.

Cuando un conflicto se lo maneja bien, se ahorra no sólo tiempo sino dinero y con esto se puede promover más aún al trabajo real.

Muchas veces no se aprovecha el tiempo, se habla directamente de los problemas y se pierde mucho tratando de suavizar dichas diferencias, cuando la solución es más simple y directa.

¿Por qué las habilidades sociales están en el último lugar?

Porque no hay duda de que las habilidades sociales son el resultado de una o todas las competencias emocionales anteriores, por ejemplo, si alguien desarrolla la empatía, seguramente tendrá una mejor relación con sus pares porque podrá ponerse en el lugar de ellos y entenderlos, o si una persona maneja bien el autocontrol, esa persona no dejará que sus emociones negativas tomen ventaja, lo cual lo ayudará a llevar relaciones interpersonales armoniosas.

La inteligencia emocional es la capacidad de interrelacionarse con los demás, de trabajar en equipo, de soportar situaciones poco agradables, de crear lazos afectivos, de controlar impulsos, de tener empatía en general, de tener un humor estable.

Lo interesante de las competencias es que no hay que esperar haber nacido con ellas, sino que se las puede adiestrar.

Sin embargo no debemos ser del todo crédulos, pensando que todos los cursos que nos garantizan y afirman que podremos ser emocionalmente inteligentes en uno o dos días, nos están diciendo la verdad. Existen varios talleres que aseguran poder desarrollar la inteligencia emocional en pocos días y es algo alarmante que existan personas que afirmen algo que realmente no se puede lograr.

Si bien es cierto que la inteligencia emocional es algo que se aprende y se desarrolla, pues los talleres necesitan más que marketing.

Es imposible que se logre desenvolver la inteligencia emocional si no se tiene a un coach que tenga conocimientos especializados sobre la empresa donde están interactuando constantemente las personas que desean adquirir las competencias que mencionamos anteriormente.

Goleman creía en los programas largos, de 6 meses mínimos, en los que los participantes se sienten motivados y exigidos a observarse a ellos mismos mientras se relacionan con los demás.

Lo que hace un coach es actuar como si fuera un “espejo” donde se reflejan comportamientos, además también facilita sesiones de aprendizaje y práctica de las competencias en la vida real de los asistentes al programa.

Pero todo el curso tiene que tener como primera base un diagnóstico detallado y certificado que ayude a establecer el perfil actual, el perfil deseado y las acciones que deben tomarse para disminuir la brecha entre los dos.

Debemos tomar en cuenta que puede ser difícil manejar nuestros estados de ánimo y nuestras emociones, ya que muchas veces nos costará encontrarle sentido y congruencia a esta nueva inteligencia que estamos tratando de aprender y aplicar. Pero como todo, es simplemente un hecho de aceptación, aplicación, práctica y costumbre.

A continuación las 7 “S” sobre la persona competitiva y feliz: saludable, sereno (a), sincero (a), sencillo (a), simpático (a), servicial, sinérgico (a).

- **Saludable:** Es una persona que le gusta cuidarse y eso implica alimentarse correctamente, ejercitarse, entendiendo que de esta manera va a tener más energía, la misma que va a poder utilizar en el trabajo físico, intelectual y emocional. Visita al médico con frecuencia para poder evitar cualquier tipo de percance.

Lo que caracteriza a esta persona es la vitalidad y su contagiosa energía, en todo lo que hace.

- Sereno (a): Tiene control sobre sus emociones y estados anímicos. Es una persona rígida cuando debe serlo, pero sabe ser autocontrolada, paciente y delicada en sus acciones.

Evita los arranques de ira para que esto no afecte sus relaciones, le gusta estar tranquilo y sabe muy bien como autorelajarse.

- Sincero (a): Es una persona que practica valores como la honestidad, ética, justicia.

Sabe cómo comunicar lo que piensa, diciendo la verdad, con tacto y franqueza, sin falta de consideración, es firme y asertiva.

- Sencillo (a): Es una persona humilde, simple, que reconoce lo que hace bien, lo que vale y lo que logra, pero también sabe que de todas las personas se puede aprender un poco. Así como se valora a él (ella) mismo (a), también valora a los que lo (a) rodean y agradece y reconoce que muchas veces sus éxitos son debido a la colaboración de los demás.

No le gusta el lujo ni la sofisticación y le da a lo material el valor que se merece dentro de un mundo de opulencia.

- Simpático (a): Es una persona muy cordial, respetuosa, evita términos comunicacionales desagradables como la burla, la humillación, la discriminación, los juicios sin fundamento.

Es agradable, respetuoso en sus conversaciones, gracioso, feliz, y disfruta sus momentos con otras personas.

- Servicial: Se preocupa por las necesidades de los demás y se pone al servicio de las preocupaciones de otros.

No es por recibir un reconocimiento económico, sino más bien un crecimiento de espíritu, que lo hace a su vez, crecer en diversas áreas de su vida.

- Sinérgico (a): Le gusta el trabajo en equipo, cooperar y ayudarse unos a otros, no sólo en el seno familiar sino también laboral.

Se siente como una pieza clave en los grupos, mas no como alguien indispensable.

De esta manera, se concientiza que es de suma importancia el apoyo mutuo, tienen la humildad para saber que se aprende de todas las personas y sobretodo saben sobre la libertad que tienen los diferentes equipos para lograr un objetivo común.

La habilidad de conocernos a nosotros mismos, nos capacita para formar contacto con nuestros sentimientos, encontrar la diferencia entre ellos con el objetivo de guiar nuestro comportamiento.

El hecho de reconocer nuestros sentimientos es la base de la inteligencia emocional.

Quien sabe comprender sus sentimientos, y los maneja de la mejor manera posible, lleva una vida más agradable y estable, en el sentido de que saben reaccionar ante diferentes situaciones.

Aunque el estudio de las emociones parezca algo impalpable, varias son las investigaciones que han probado que las emociones tienen gran significado en la vida de las personas.

Las emociones son algo de lo que debemos apropiarnos, no sólo para nuestro bien personal sino también laboral, pero fácil es decirlo como teoría, más aplicarlo resulta un tanto difícil, y para eso hace falta esfuerzo y compromiso.

## CONCLUSIONES

Como resultados de las encuestas podemos decir que en general la gente aprende mejor cuando les enseñan lo que les gusta (con un 31 de 50 personas), está por demás decir que esa puede ser una de las causas principales por las bajas calificaciones en determinadas clases.

Según nuestra interpretación, esto quiere decir que 31 de 50 personas piensan con un cerebro emocional, ya que en las opciones de *enseñanza por obligación* tenemos de resultado 0 y en la enseñanza que se *debería tener* se obtuvo 1.

Así pues, llegamos a la conclusión de que las personas usan mucho sus emociones al momento de aprender cosas nuevas, más no el raciocinio de que quieren tener nuevos conocimientos porque así se les es ha obligado.

La gente en un 31 de 50, piensa haber perdido el control de sus emociones, 3 alegan decir que no lo han perdido, y 16 que a veces lo han hecho.

Lo cual nos lleva a concluir que existe la aceptación de que algunas veces las emociones se van de nuestro control, nos llevan a tomar impulsos que están de más en ciertas situaciones, y que con esto podemos causar varias impresiones en las personas que nos rodean.

Es interesante que la mayoría de la gente perciba que algunas veces se es incapaz de controlar sus emociones, porque así se está más cerca del cambio.

Y refiriéndonos un poco al posible cambio que pueden tener las personas, me remito a que 49 personas de 50 pensaron que el adecuado manejo de las emociones negativas puede beneficiar a las actividades que realizan a diario, ya que cuando reaccionamos de manera poco agradable, no sólo se perjudica a quien está a nuestro lado sino a nosotros mismos.

Pues la sociabilidad, las relaciones interpersonales, y todo lo que incluya personas, lleva consigo emociones y sentimientos y las tareas que

realizamos diariamente generalmente cuentan con seres humanos. Por esta razón el control de la ira, los celos, desconfianza, miedo, etc., son algo muy conveniente al momento de tratar con personas que merecen lo mejor de nosotros.

Entre las competencias que planteamos, para ver cuáles de ellas, la gente conocía mejor, descubrimos que la comunicación y el trabajo en equipo tienen una puntuación de 46 sobre 50, lo cual nos muestra que la gente aún le presta mucha atención a lo que sus palabras valen, se preocupan por transmitir un mensaje, dejándolo claro y se interesan por vender sus ideas a los demás.

Con respecto al trabajo en equipo, las personas le dan el valor necesario a la colaboración, a brindar la ayuda que necesitan sus colegas, lo cual es una competencia muy importante y que cabe destacar dentro de las compañías en la actualidad.

Sin embargo es preocupante que sólo 34 personas conozcan el manejo de conflictos, pues al parecer, aunque tengan un buen trabajo en equipo, y una buena comunicación, no siempre tenemos la suerte de encontrar personas con las cuales somos afines y no siempre la comunicación transmite cosas que se quieren escuchar.

Es importante que se sepa manejar conflictos, que se sepa controlar las situaciones para el beneficio propio y mutuo, se debe tener en consideración los puntos de vista de los demás y las expectativas de los mismos.

Es interesante saber que 49 de 50 personas creen que el control de las emociones puede influir en el desarrollo de las habilidades, pues que una persona acepte que las emociones negativas no siempre permiten el desarrollo de las competencias, es el primer paso para tomar las medidas necesarias.

Esto también quiere decir que le dan la importancia respectiva a las competencias, saben que en la actualidad su auge ha subido, que muchas empresas las toman mucho en cuenta.

Esta aceptación también parte de la idea de que a las personas les gustaría manejar sus emociones de manera que puedan ayudarlos en su vida personal y laboral.

Pues las emociones están presentes en toda tarea que realizamos, y es importante saber manejar nuestros sentimientos en nuestro beneficio, de manera que podamos concentrarnos en nuestras competencias.

Pero el manejo de las emociones más que necesitar buena disposición, necesita a la inteligencia emocional.

Las competencias son reconocidas a nivel empresarial, como las habilidades que tienen las personas para realizar actividades obteniendo buenos resultados.

Por esto y mucho más, las competencias son importantes al momento de realizar labores de todo tipo.

Las personas, no tenemos todas las competencias desarrolladas, pero lo interesante de esto es que pueden desarrollarse.

Un gran paso es poder reconocer qué competencias uno tiene y cuáles no y cuáles son las necesarias para su trabajo y vida cotidiana.

47 Personas de 50 piensan que realizar tareas en las que se es hábil, ayuda a llevar una vida armoniosa y estable, pues esto tiene que ver con el hecho de que cada persona busca la felicidad, cada persona se conoce mejor de que lo que nadie puede llegar a conocerlos, saben en lo que son competentes, hábiles, y entienden que utilizando esas competencias, que pueden ser tanto innatas como aprendidas, van a desenvolverse mejor en el campo laboral. De eso parte la importancia de escoger una carrera en que se es competente.

Sin embargo, el mundo laboral no siempre está hecho de forma en que todos nos sintamos felices, existen los momentos difíciles como en todo lugar. De esto parte la importancia de poder desarrollar todas las competencias que requiera un mundo laboral competitivo y exigente.

Es por esto que nos satisface llegar a la conclusión de que ésta investigación está enfocada al beneficio de las personas que quisieran agregarle a su vida el valor de la inteligencia emocional, del buen manejo de las emociones, del buen trato humano, del desarrollo de las competencias laborales y personales.

Complementando la pregunta anterior, donde nos cuestionamos si las personas realizaban, en su diario vivir, tareas donde demuestran sus habilidades, 42 personas de 50 dijeron que sí, lo que significa que debemos estar en un continuo mejoramiento de las capacidades que ya poseemos, y debemos estar pendientes de las que nos falta desarrollar para así cumplir siempre con las expectativas de nuestros jefes, pares, etc.

Nos complace saber que cuando se trata de decidir qué actividades son las que se desea realizar, se escogen aquellas en las que se es hábil.

Sin embargo, el ambiente laboral cada vez se vuelve más y más competitivo, de manera que con el tiempo se van exigiendo más habilidades que son necesarias para llegar al éxito.

Finalmente, cuando preguntamos si se pensaba que una compañía funcionaría mejor si se lleva un buen manejo de las emociones, nos satisfizo saber que 46 personas dijeron que sí. El resto dudó.

Lo cual nos hace pensar que el tema de la inteligencia emocional ha evolucionado con el tiempo, que no somos pocas las personas que creemos necesario prestarle atención a temas como este.

Y de esta manera, poder integrarla en nuestra vida es más fácil y creíble

A la conclusión a la que hemos llegado con las encuestas, es que los sentimientos son algo que no se pasa por alto ya que están presentes en todas las actividades que realizamos.

Creemos importante preocuparnos por las emociones y por las repercusiones que puedan tener en los demás.

El proyecto realizado a lo largo de este tiempo, aparte de parecerme interesante, me parece importante para saber sobrellevar varios obstáculos que traerá nuestra vida laboral.

Vale la pena tomar en cuenta aspectos como las emociones a estas alturas de la carrera, para así poder aplicarlas conforme desarrolle mi profesión.

Se aprendió muchísimo a través del instrumento de estudio ya que se pudo medir pros y contras de muchas instancias, ante las cuales sabremos actuar, sea evitando, repitiendo o mejorando según corresponda en el futuro.

Se escogió este tema, porque se cree importante tener equilibrio al momento de tener una reacción emocional, así como saber controlar las emociones, conociéndose y auto-motivándose.

## BIBLIOGRAFÍA

- COOPER, R, La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y las organizaciones, Norma, 1998, p. 70
- GOLEMAN, D, La salud emocional, Cairos S.A, 1997, p. 58
- GOLEMAN, D, La inteligencia emocional, Javier Vergara, 1998, p. 32
- GOLEMAN, D, La inteligencia emocional en la empresa, Javier Vergara, 1998, p. 25
- GRETZ, K, DROZDECK, Aproveche la creatividad de sus empleados, Mc Graw Hill, 1994 p. 61
- KOPELMAN, R, Administración de la productividad en las organizaciones: Perspectiva práctica orientada hacia las personas, Mc Graw Hill, 1998, p. 38
- MARTINEAUD, S, El test de la inteligencia emocional, Martínez Roca, 1999, p. 55
- ROBBINS, S, Administración. Teoría y práctica, Prentice-Hall, 1995, p. 84
- TORRABADELLA, P, Inteligencia emocional en el trabajo. Estrategias para autorrealizarse, disfrutar y tener éxito en tu profesión, Océano/Ambar, 2003, p. 62

## **ANEXOS**

La encuesta a continuación muestra la importancia de la inteligencia emocional al momento de demostrar nuestras competencias laborales. Las emociones son inevitables de manifestar y nos complace haber comprobado con esta herramienta que la gran mayoría de quienes nos colaboraron creen en los buenos resultados de la aplicación de la inteligencia emocional cuando se trata de entablar relaciones personales y laborales.

## ENCUESTA

Buen día. Soy estudiante de la carrera Psicología Organizacional, la siguiente encuesta ayudará a la realización de mi proyecto de titulación, el cual tiene por tema: **“Desarrollo de la inteligencia emocional como recurso para manejar competencias, de manera que permita a los colaboradores mejorar sus interacciones y alcanzar el éxito laboral en las organizaciones”**. Muchas gracias de antemano por su colaboración

1. **¿Cómo aprende Ud. más rápido las cosas nuevas?**

- a) Si le enseñan por obligación.
- b) Si le enseñan lo que le gusta.
- c) Si le enseñan cosas que considera necesario para su vida.
- d) Si le enseñan cosas que “todos deberían saber”.

2. **¿Ha sentido perder el control de sus emociones, alguna vez?**

SI ( )

NO ( )

A VECES ( )

3. **¿Cree importante saber manejar las emociones negativas, a saber: la ira, el miedo, los celos, la auto compasión, la desconfianza en sí mismo y en los demás, de manera que lo favorezcan a usted y a las actividades que realiza?**

SI ( )

NO ( )

4. ¿Conoce Ud. sus habilidades laborales, tales como:

- |                           |        |        |                 |
|---------------------------|--------|--------|-----------------|
| - autocontrol             | SI ( ) | NO ( ) | ESCASAMENTE ( ) |
| - motivación              | SI ( ) | NO ( ) | ESCASAMENTE ( ) |
| - empatía                 | SI ( ) | NO ( ) | ESCASAMENTE ( ) |
| - comprensión a los demás | SI ( ) | NO ( ) | ESCASAMENTE ( ) |
| - comunicación            | SI ( ) | NO ( ) | ESCASAMENTE ( ) |
| - liderazgo               | SI ( ) | NO ( ) | ESCASAMENTE ( ) |
| - manejo de conflictos    | SI ( ) | NO ( ) | ESCASAMENTE ( ) |
| - trabajo en equipo       | SI ( ) | NO ( ) | ESCASAMENTE ( ) |

5. ¿Cree que el control de las emociones puede influir en el desarrollo de sus habilidades?

SI ( )                      NO ( )                      ESCASAMENTE ( )

6. ¿Le gustaría aprender cómo manejar sus emociones de manera que lo ayuden en su vida, tanto personal como laboral?

SI ( )                      NO ( )

7. ¿Cree necesario desarrollar habilidades que pueda aplicar para la buena realización de diferentes actividades?

SI ( )

NO ( )

8. ¿Piensa Ud. que realizar tareas, en las que se es hábil colabora a llevar una vida armoniosa y estable?

SI ( )

NO ( )

TAL VEZ ( )

9. ¿Realiza Ud. en su diario vivir, actividades donde demuestra sus habilidades?

SI ( )

NO ( )

ESCASAMENTE ( )

10. ¿Cree que una compañía funciona mejor cuando se lleva un buen manejo de las emociones?

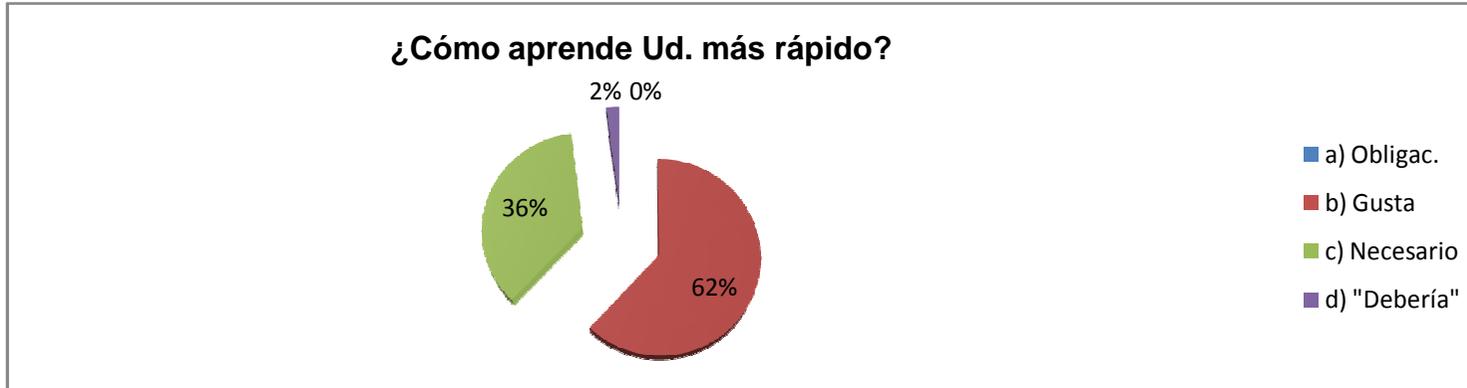
SI ( )

NO ( )

TAL VEZ ( )

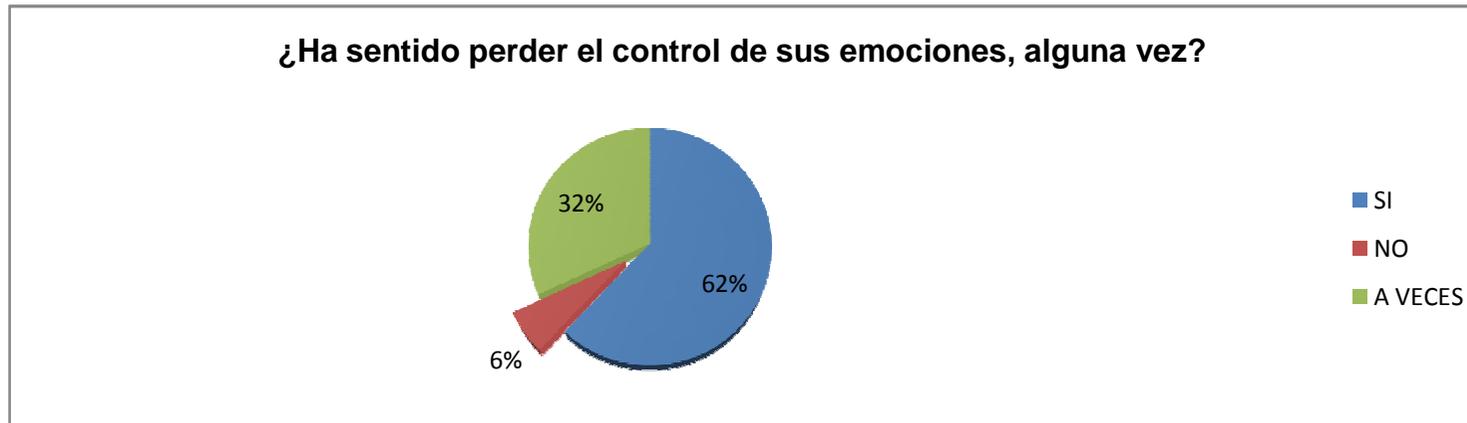
1. ¿Cómo aprende Ud. más rápido?

a) Obligac.	b) Gusta	c) Necesario	d) "Debería"
0	31	18	1



2. ¿Ha sentido perder el control de sus emociones, alguna vez?

SI	NO	A VECES
31	3	16



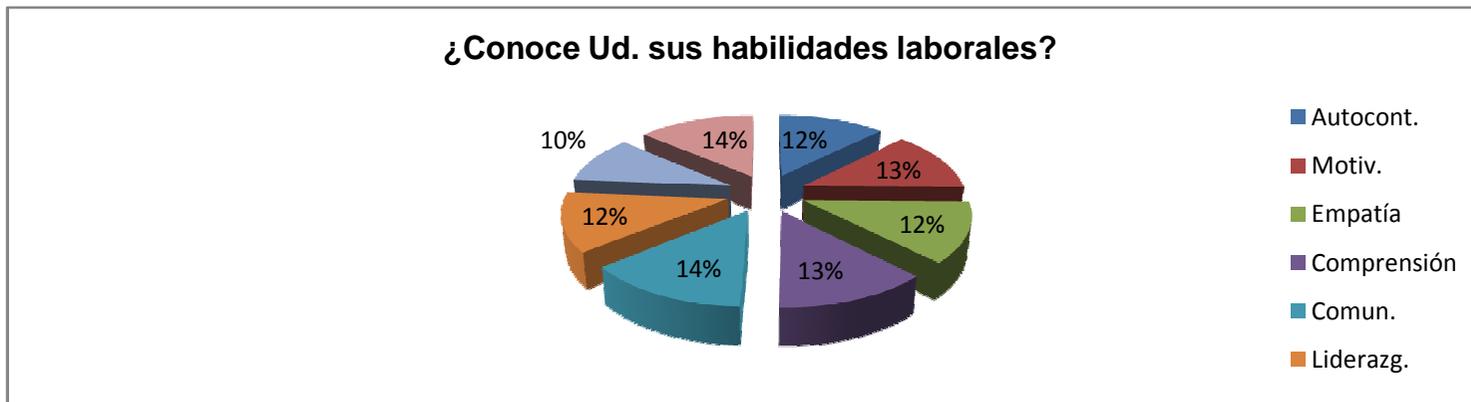
3. ¿Cree importante saber manejar las emociones negativas, de manera que lo favorezcan a Ud. y a las actividades que realiza?

SI	NO
49	1



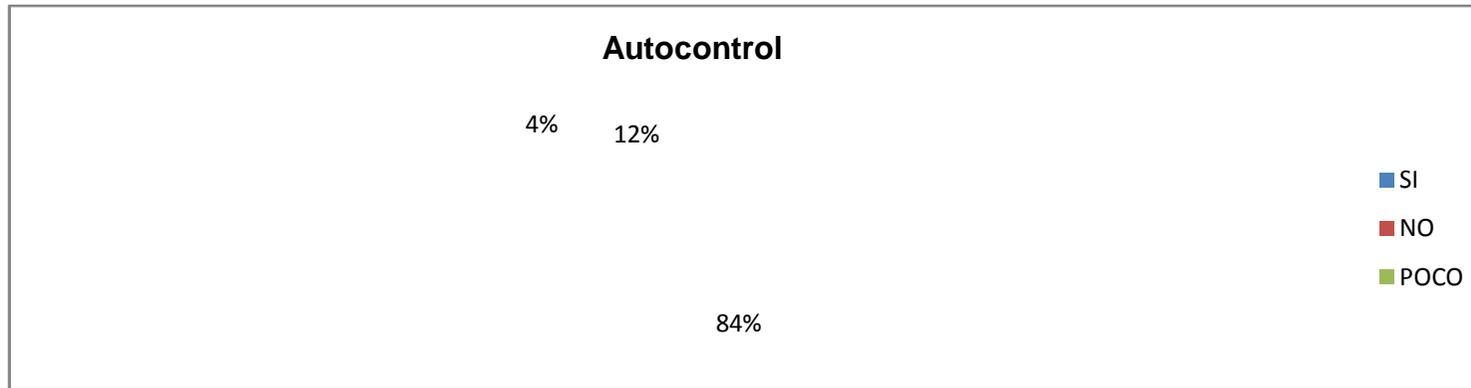
4. ¿Conoce Ud. sus habilidades laborales, tales como:

Autocont.	Motiv.	Empatía	Comprensión	Comun.	Liderazg.	Man. Conflict.	Trab.Equip.
42	43	42	43	46	41	34	46



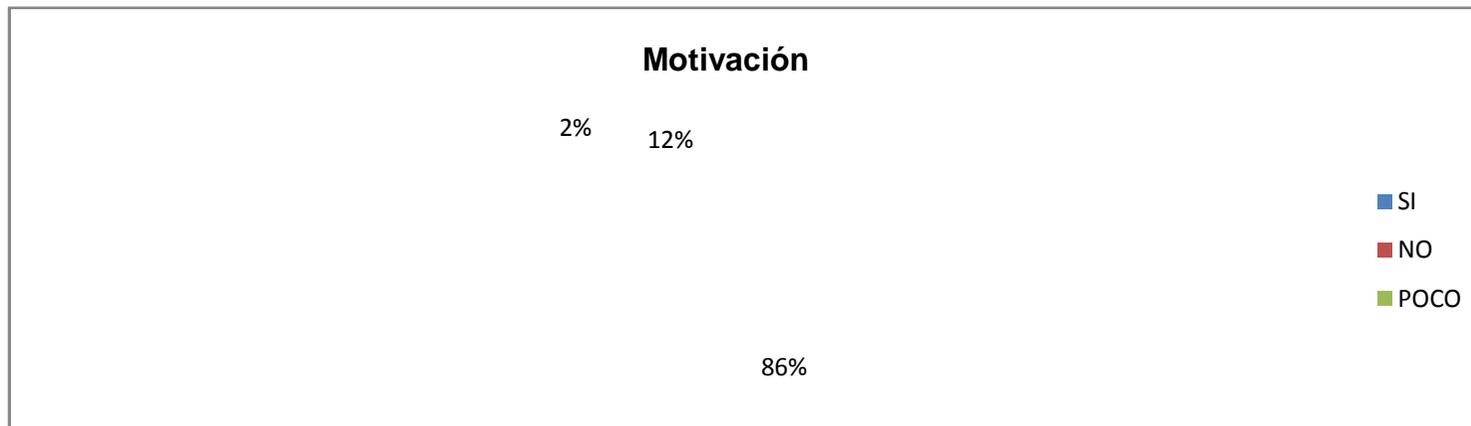
Autocontrol

SI	NO	POCO
42	2	6



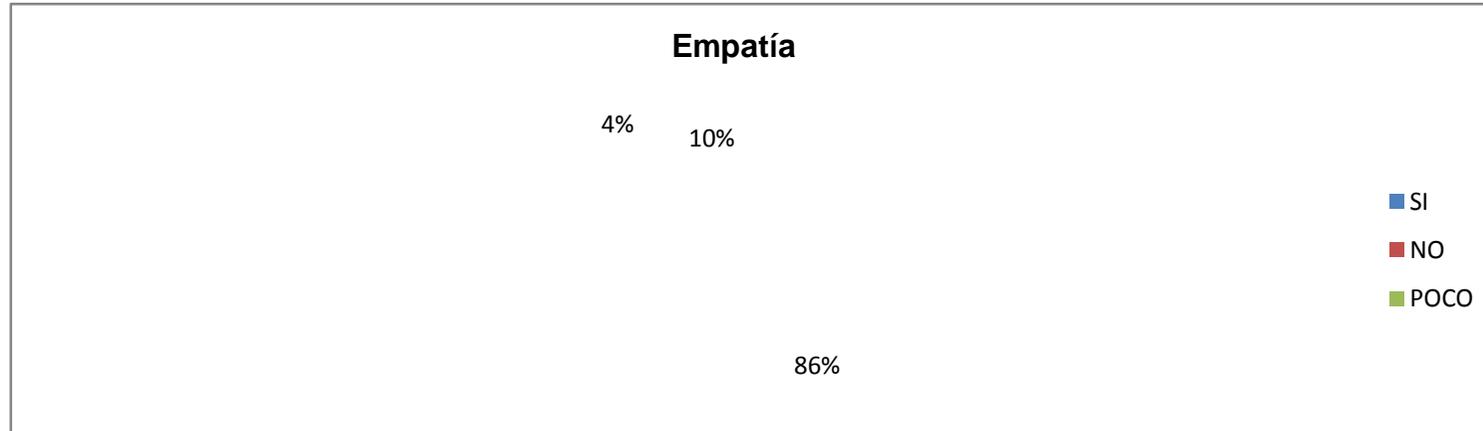
**Motivación**

SI	NO	POCO
43	1	6



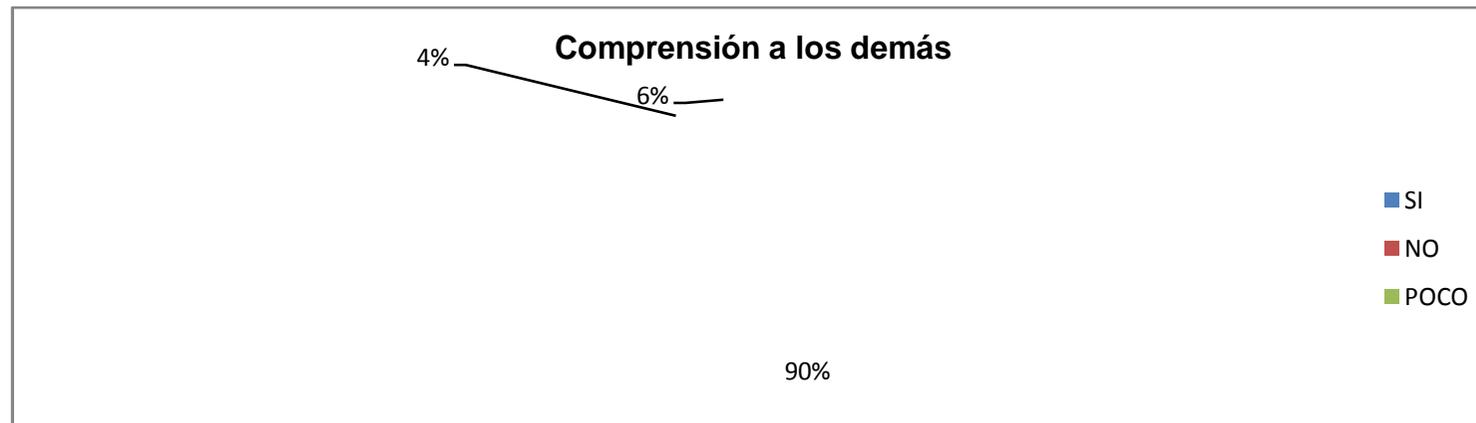
**Empatía**

SI	NO	POCO
42	2	5



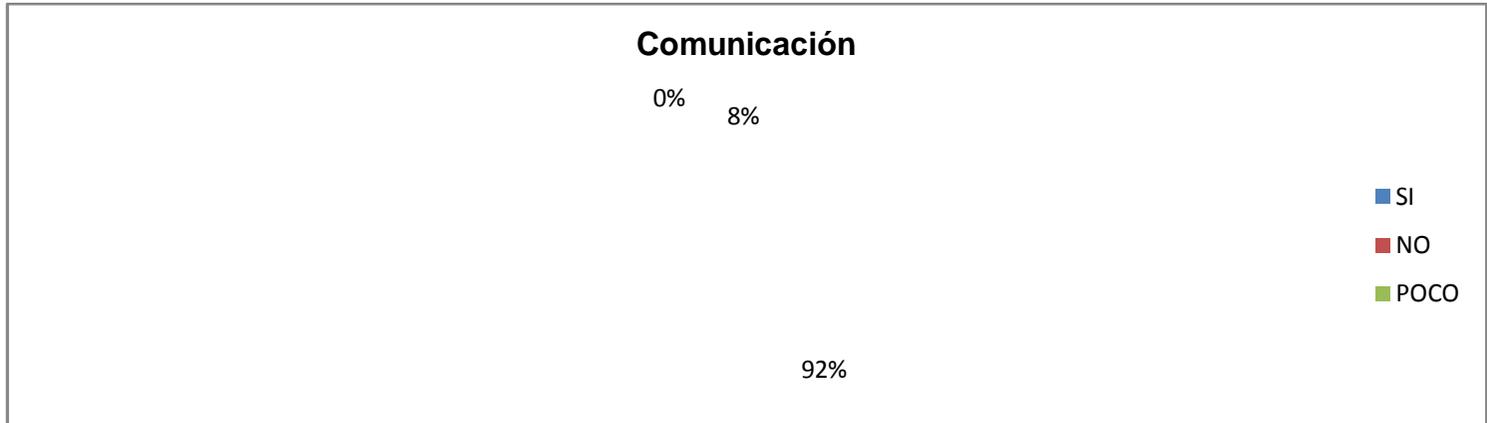
**Comprensión a los demás**

SI	NO	POCO
45	2	3



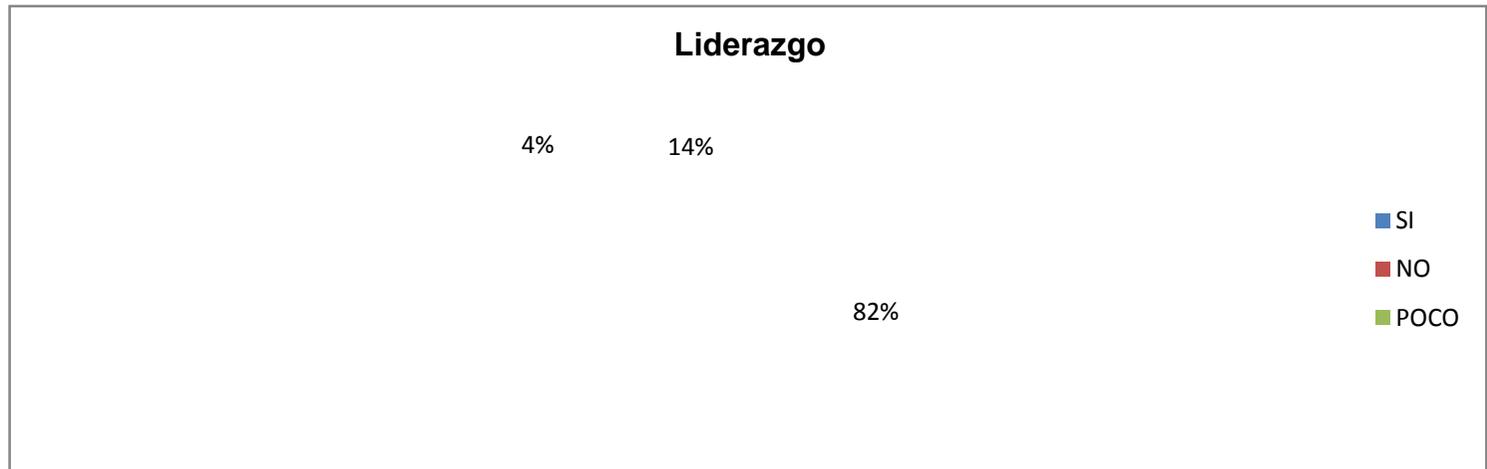
**Comunicación**

SI	NO	POCO
46	0	4



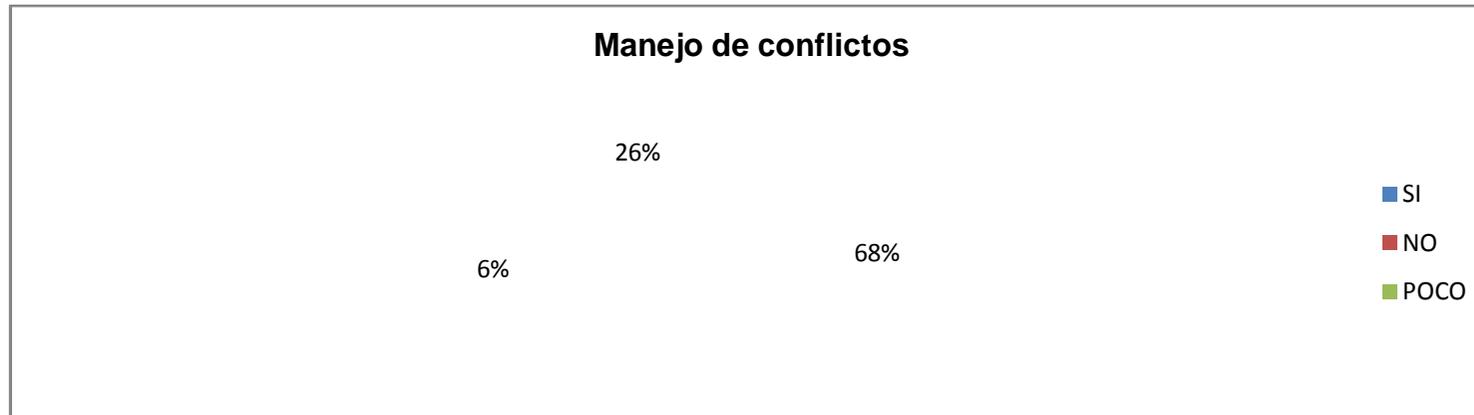
**Liderazgo**

SI	NO	POCO
41	2	7



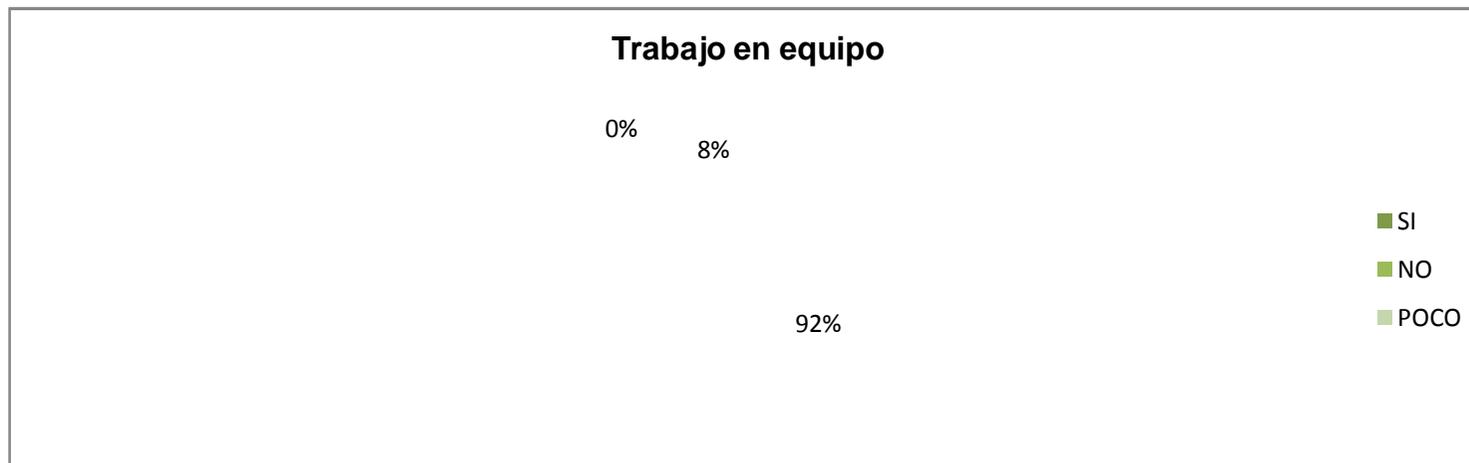
**Manejo de conflictos**

SI	NO	POCO
34	3	13



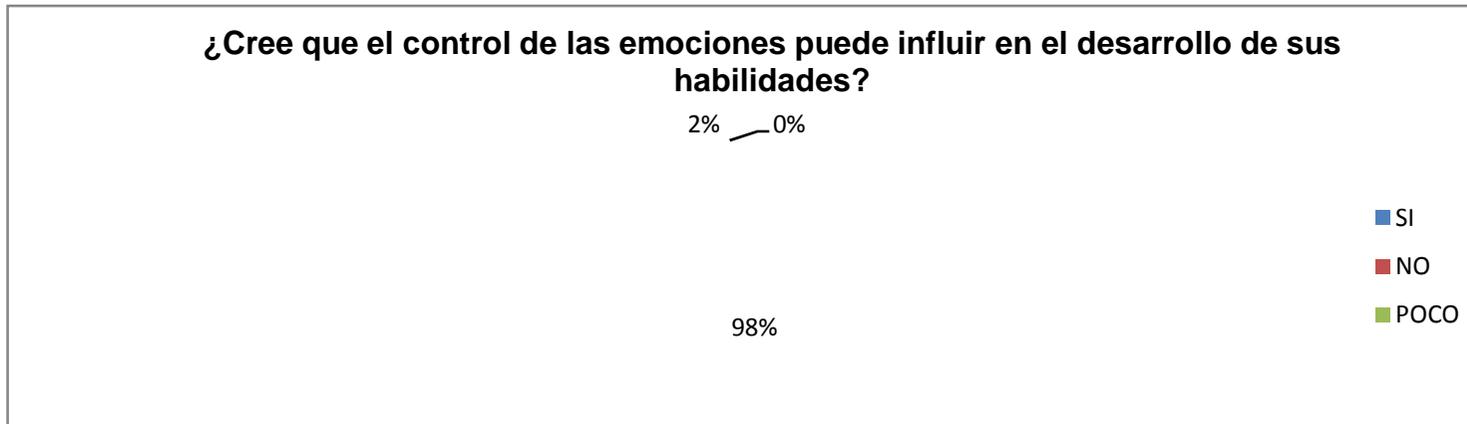
**Trabajo en equipo**

SI	NO	POCO
46	0	4



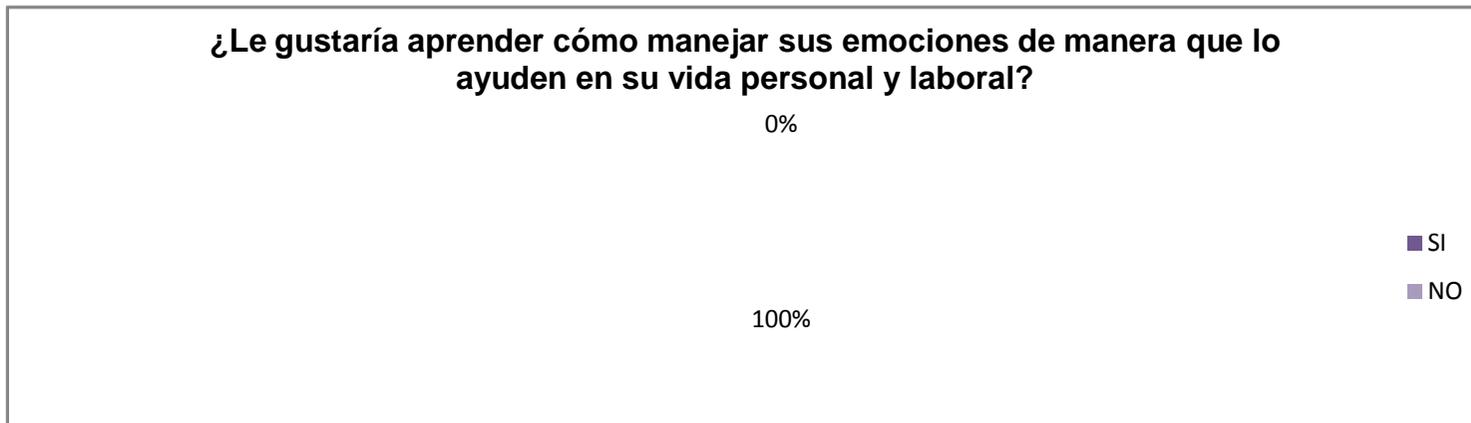
5. ¿Cree que el control de las emociones puede influir en el desarrollo de sus habilidades?

SI	NO	POCO
49	1	0



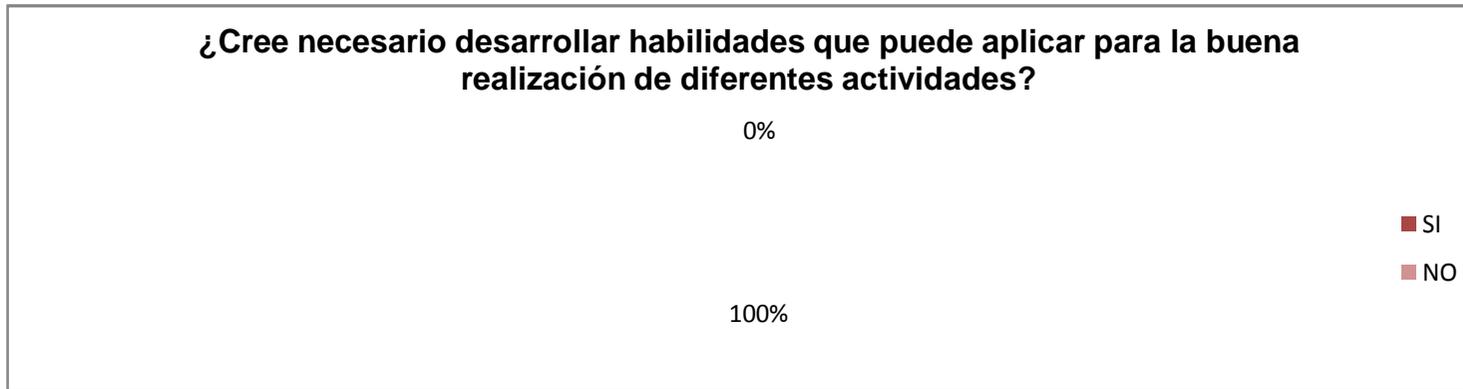
**6. ¿Le gustaría aprender cómo manejar sus emociones de manera que lo ayuden en su vida personal y laboral?**

SI	NO
50	0



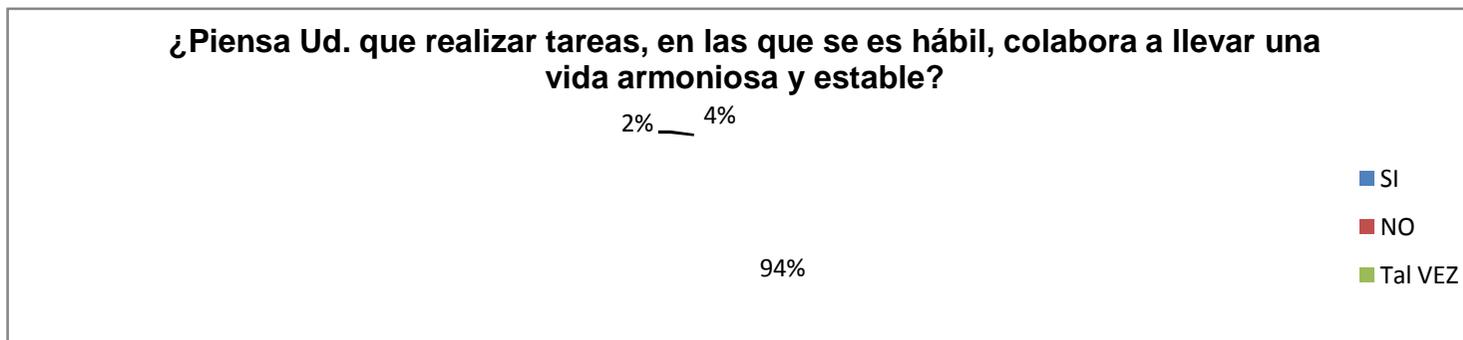
7. ¿Cree necesario desarrollar habilidades que puede aplicar para la buena realización de diferentes actividades?

SI	NO
50	0



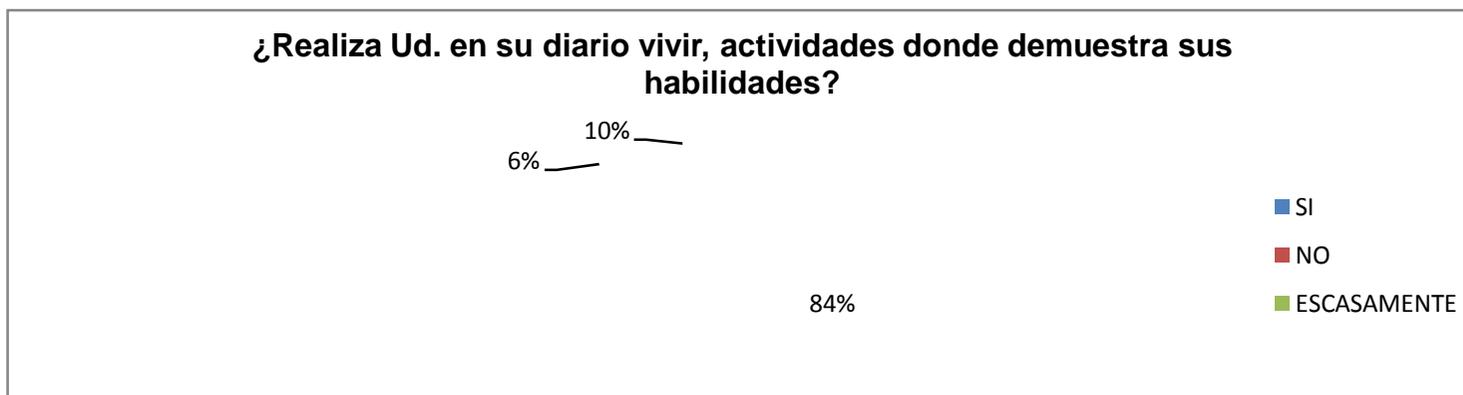
8. ¿Piensa Ud. que realizar tareas, en las que se es hábil colabora a llevar una vida armoniosa y estable?

SI	NO	Tal VEZ
47	1	2



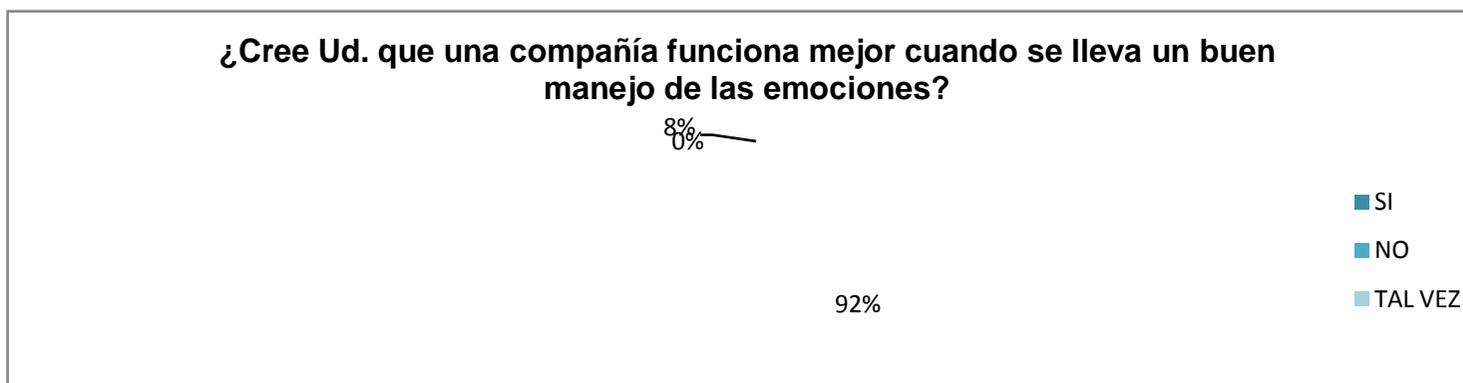
9. ¿Realiza Ud. en su diario vivir, actividades donde demuestra sus habilidades?

SI	NO	ESCASAMENTE
42	3	5



10. ¿Cree Ud. que una compañía funciona mejor cuando se lleva un buen manejo de las emociones?

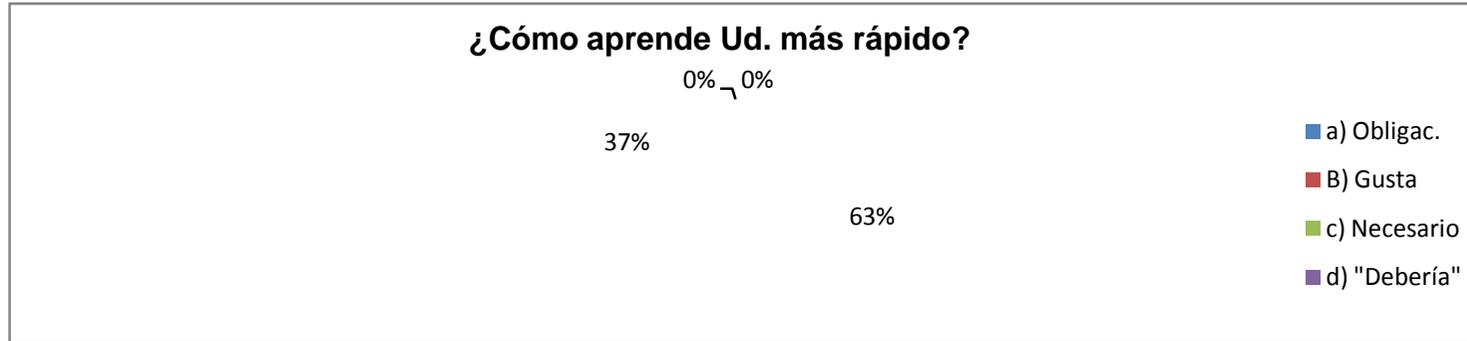
SI	NO	TAL VEZ
46	0	4



Muestra: 18 - 24 años

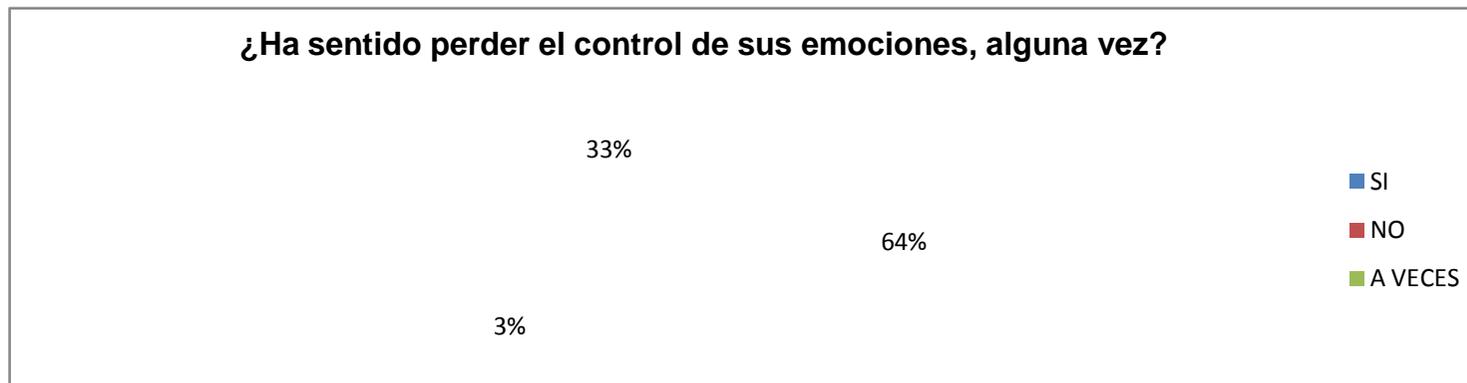
1. ¿Cómo aprende Ud. más rápido?

a) Obligac.	B) Gusta	c) Necesario	d) "Debería"
0	19	11	0



2. ¿Ha sentido perder el control de sus emociones, alguna vez?

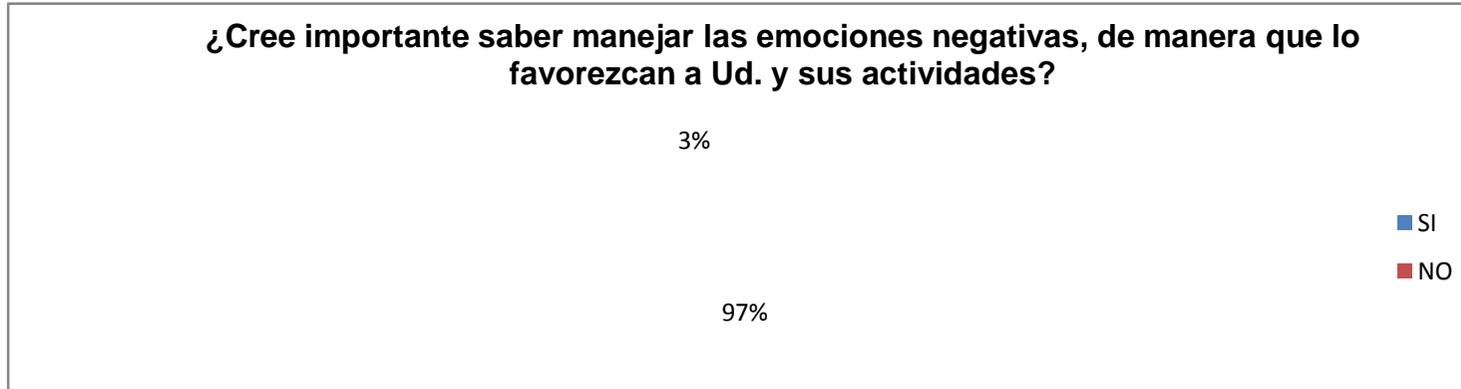
SI	NO	A VECES
19	1	10



3. ¿Cree importante saber manejar las emociones negativas, de manera que lo favorezcan a Ud. y a

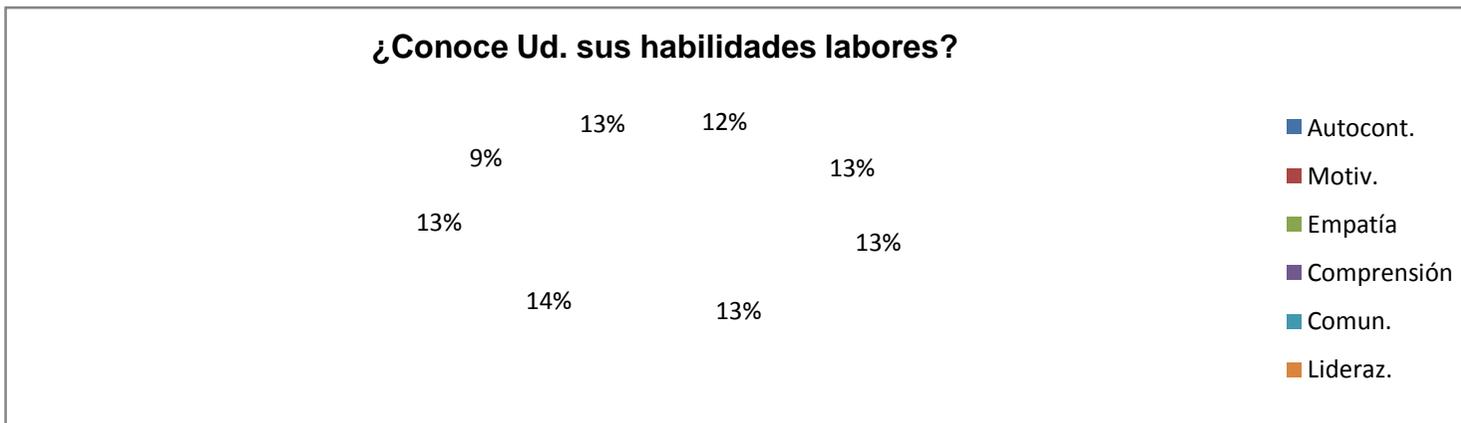
las actividades que realiza?

SI	NO
29	1



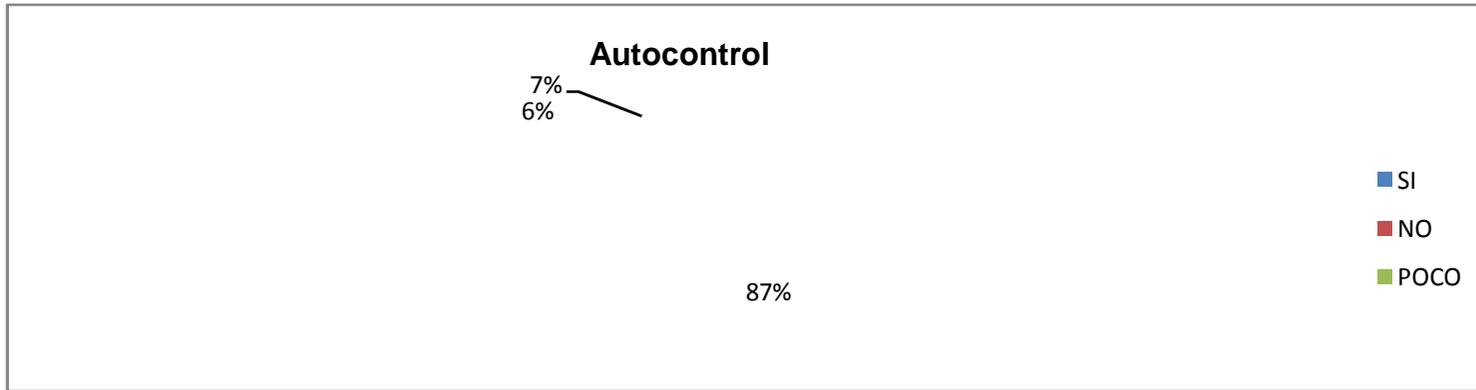
4. ¿Conoce Ud. sus habilidades laborales, tales como:

Autocont.	Motiv.	Empatía	Comprensión	Comun.	Lideraz.	Man. Conflict.	Trab.Equip.
26	26	26	28	29	26	18	27



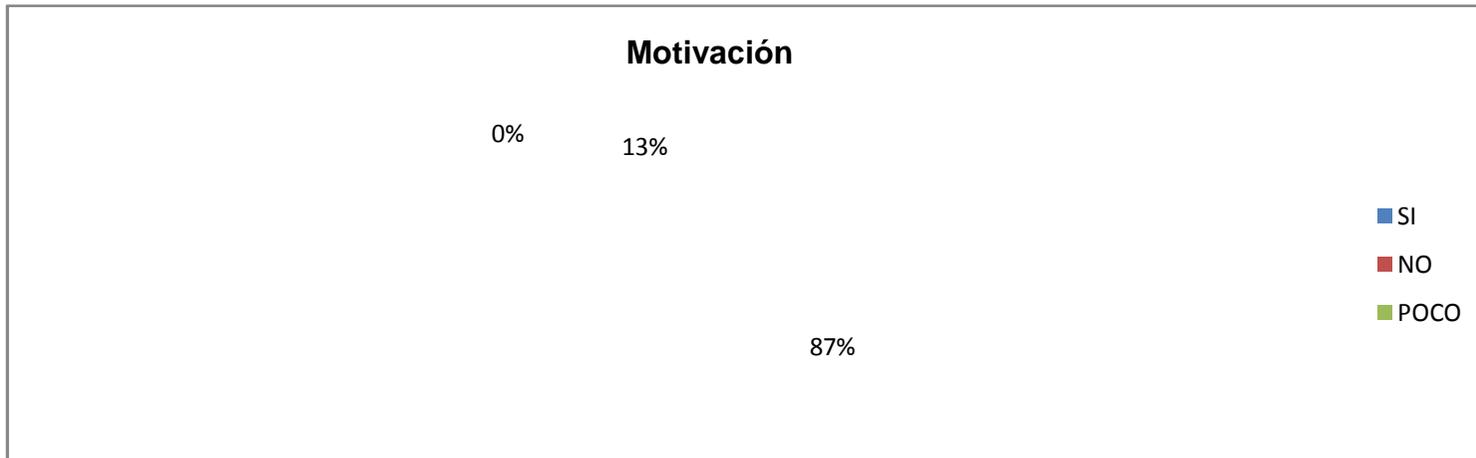
Autocontrol

SI	NO	POCO
26	2	2



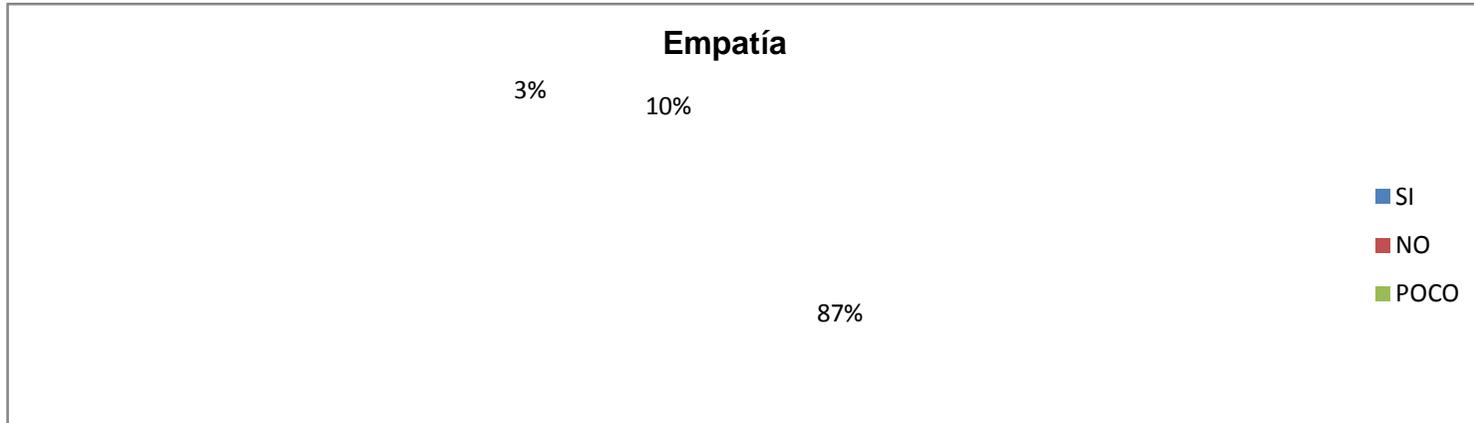
**Motivación**

SI	NO	POCO
26	0	4



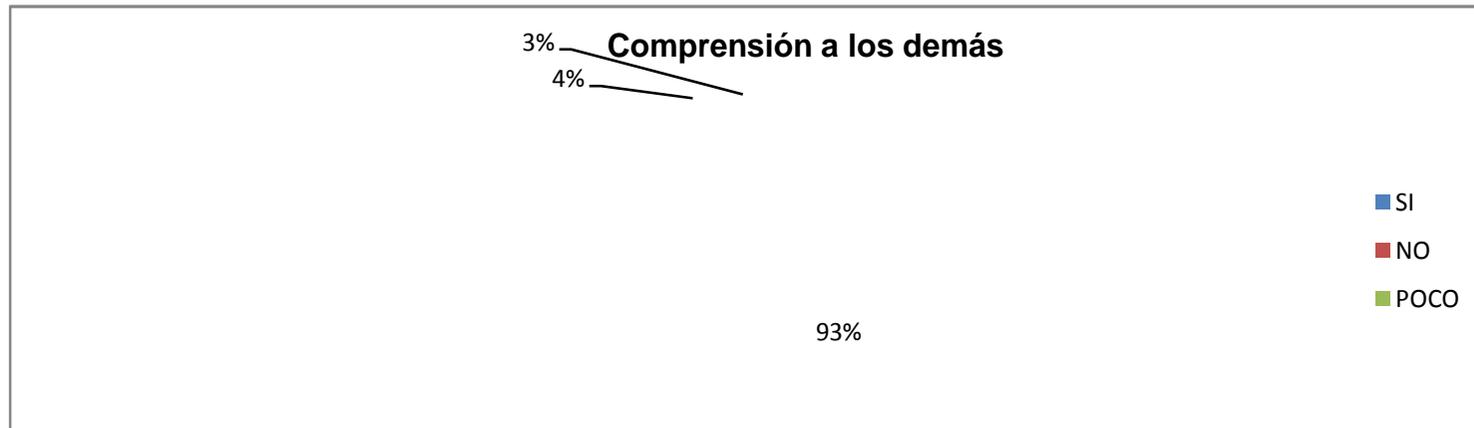
**Empatía**

SI	NO	POCO
26	1	3



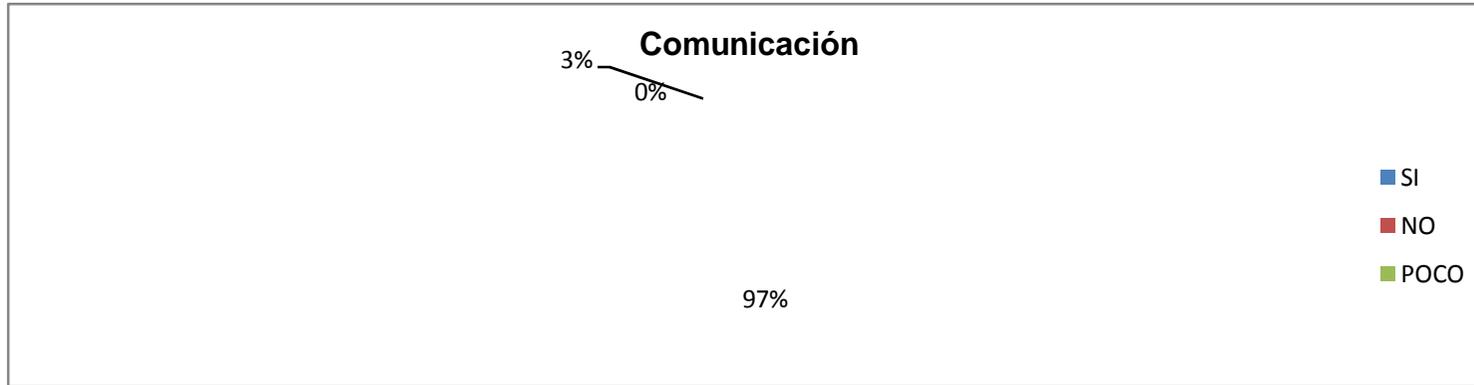
**Comprensión a los demás**

SI	NO	POCO
28	1	1



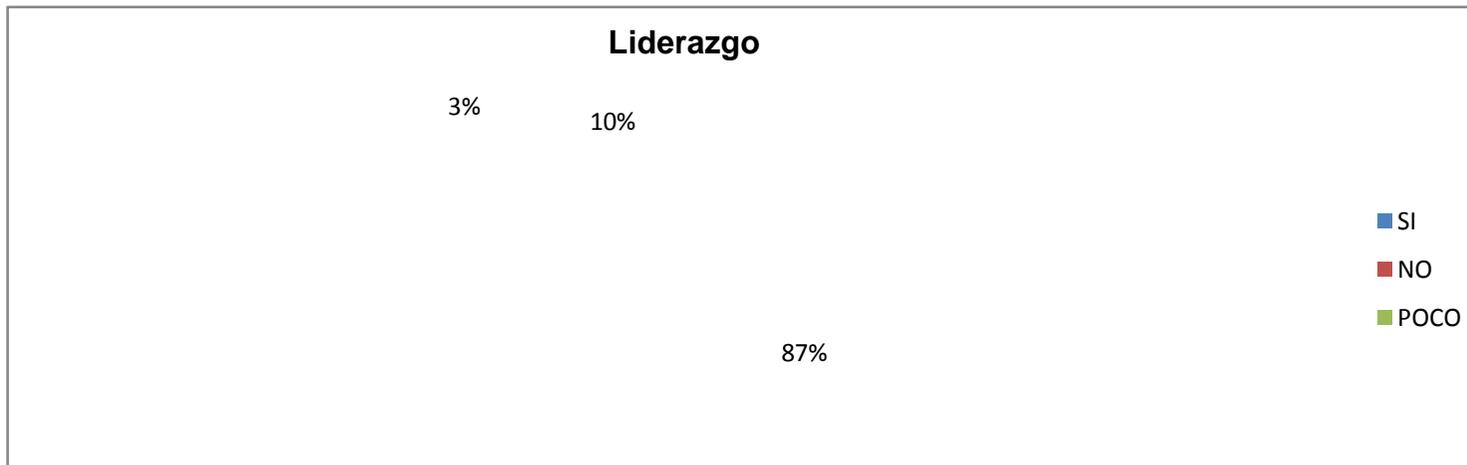
**Comunicación**

SI	NO	POCO
29	0	1



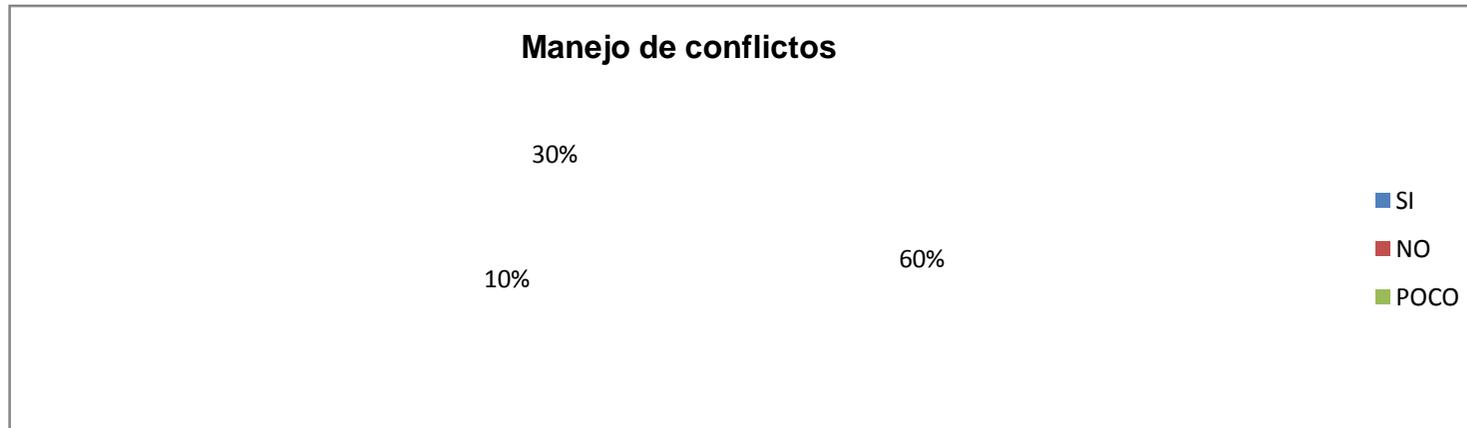
**Liderazgo**

SI	NO	POCO
26	1	3



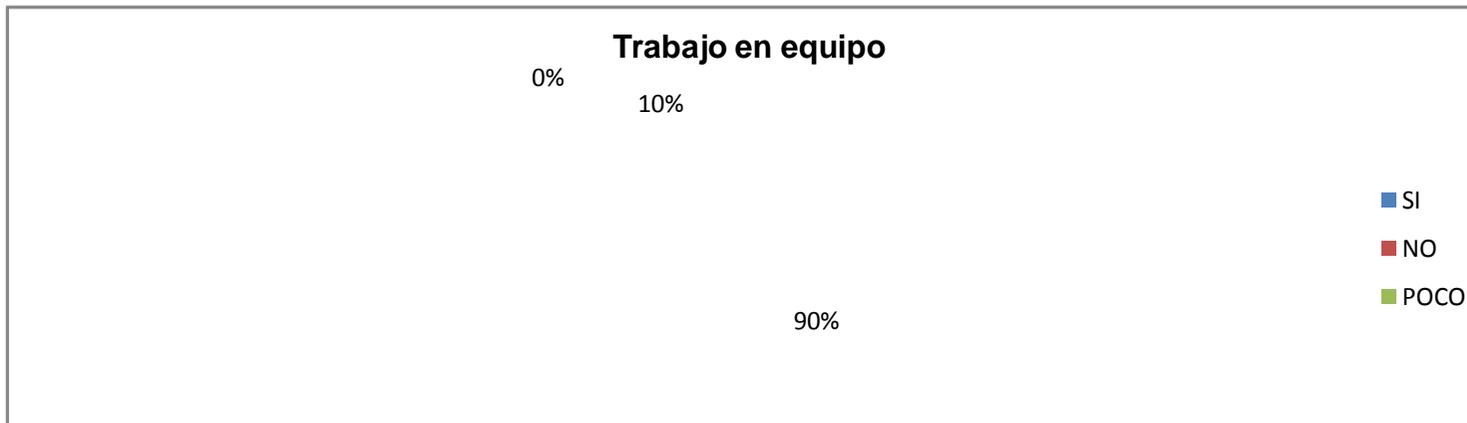
**Manejo de conflictos**

SI	NO	POCO
18	3	9



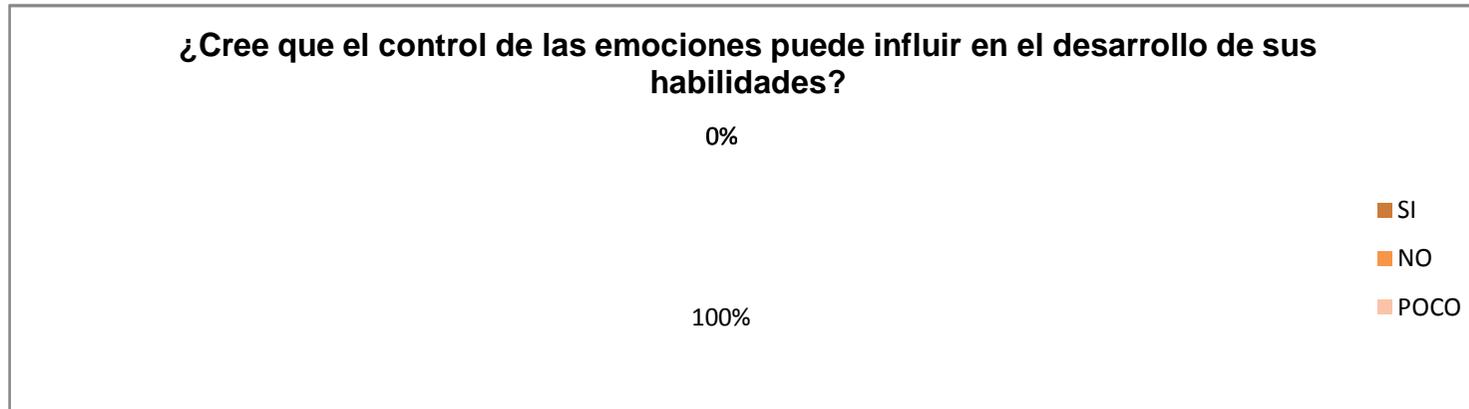
**Trabajo en equipo**

SI	NO	POCO
27	0	3



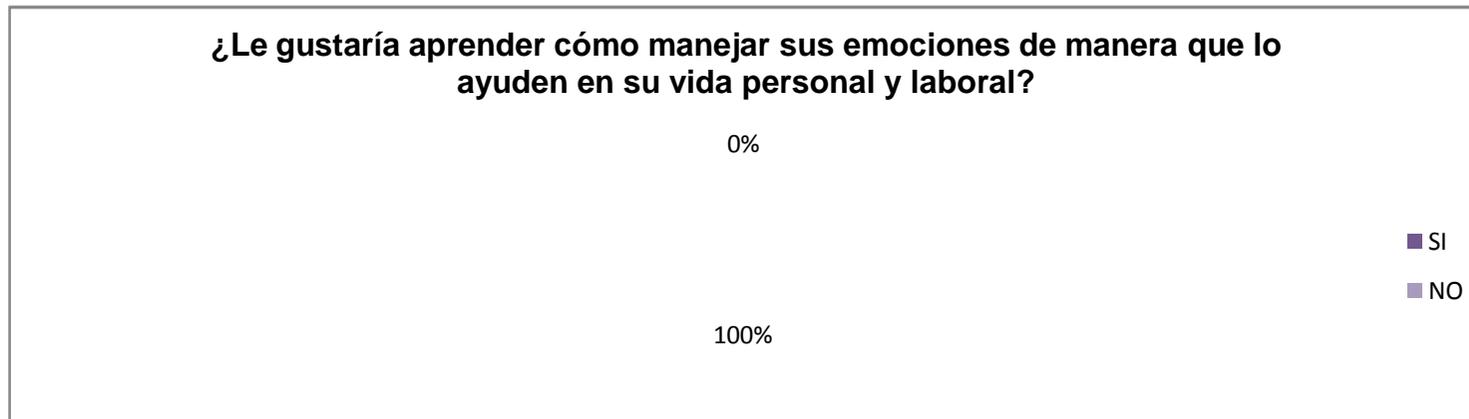
5. ¿Cree que el control de las emociones puede influir en el desarrollo de sus habilidades?

SI	NO	POCO
30	0	0



**6. ¿Le gustaría aprender cómo manejar sus emociones de manera que lo ayuden en su vida personal y laboral?**

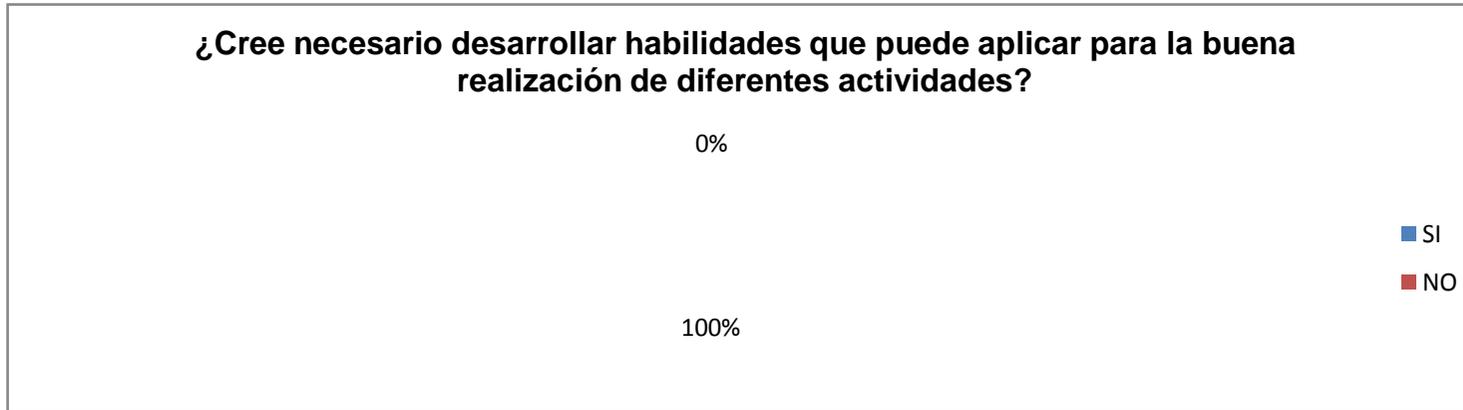
SI	NO
30	0



**7. ¿Cree necesario desarrollar habilidades que puede aplicar para la buena realización de diferentes**

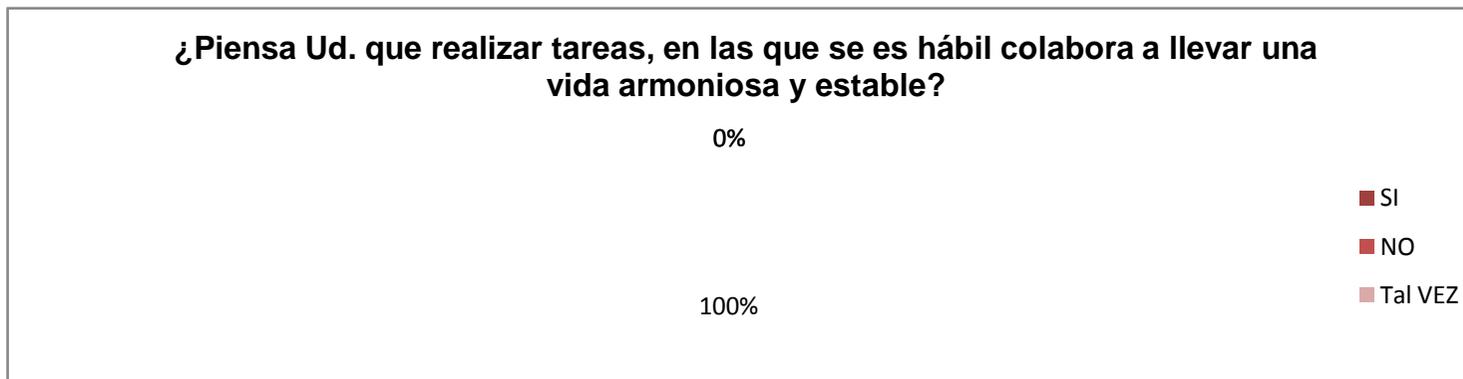
actividades?

SI	NO
30	0



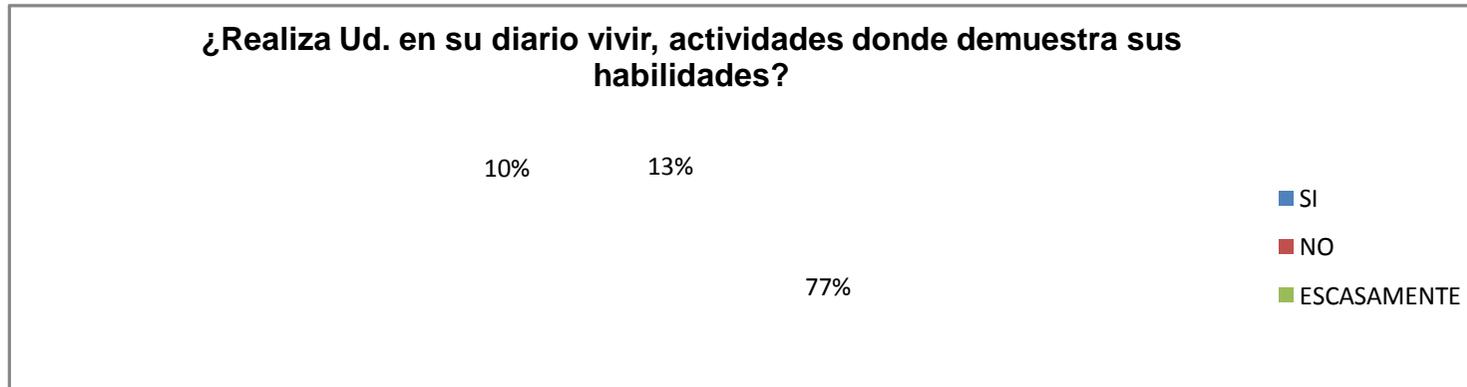
8. ¿Piensa Ud. que realizar tareas, en las que se es hábil colabora a llevar una vida armoniosa y estable?

SI	NO	Tal VEZ
30	0	0



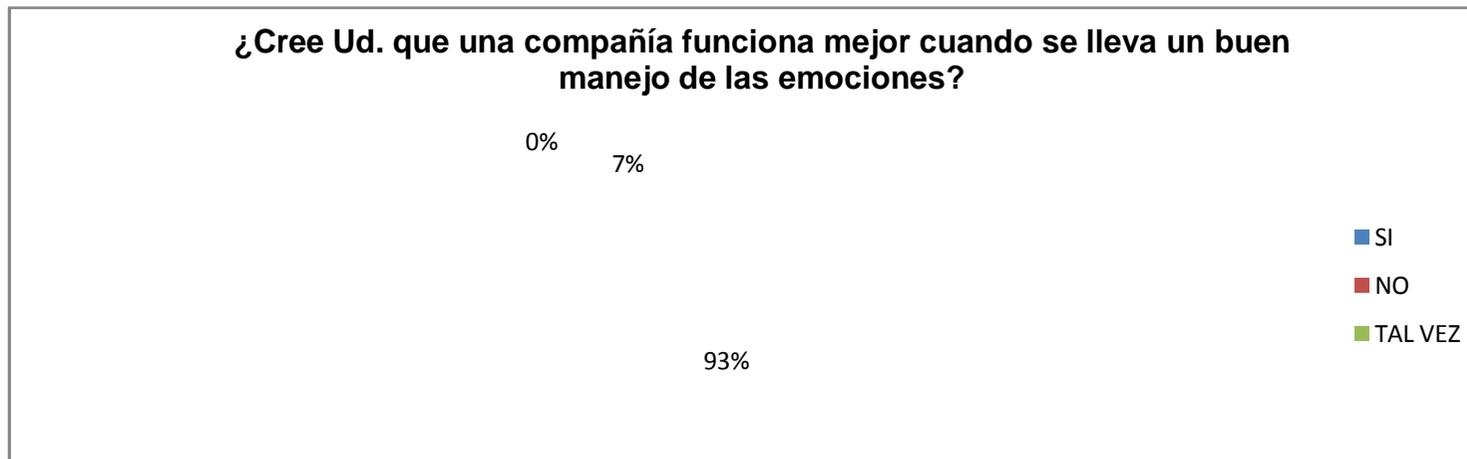
9. ¿Realiza Ud. en su diario vivir, actividades donde demuestra sus habilidades?

SI	NO	ESCASAMENTE
23	3	4



10. ¿Cree Ud. que una compañía funciona mejor cuando se lleva un buen manejo de las emociones?

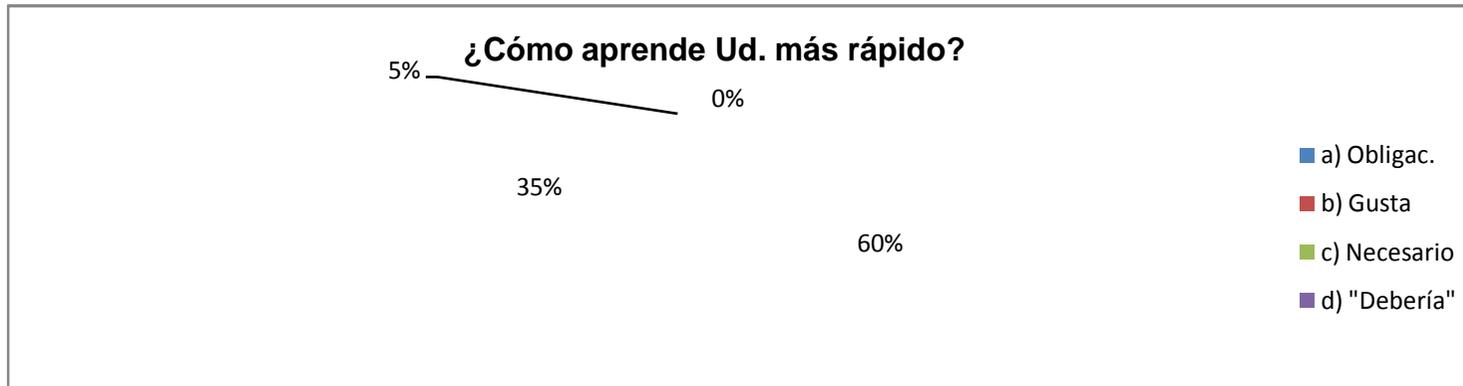
SI	NO	TAL VEZ
28	0	2



Muestra: 25 - 35 años

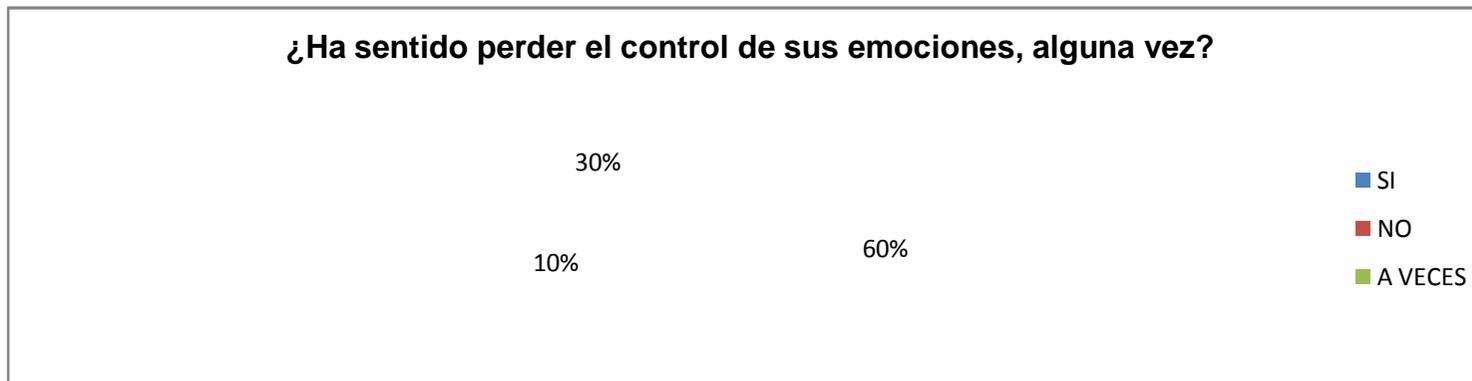
1. ¿Cómo aprende Ud. más rápido?

a) Obligac.	b) Gusta	c) Necesario	d) "Debería"
0	12	7	1



2. ¿Ha sentido perder el control de sus emociones, alguna vez?

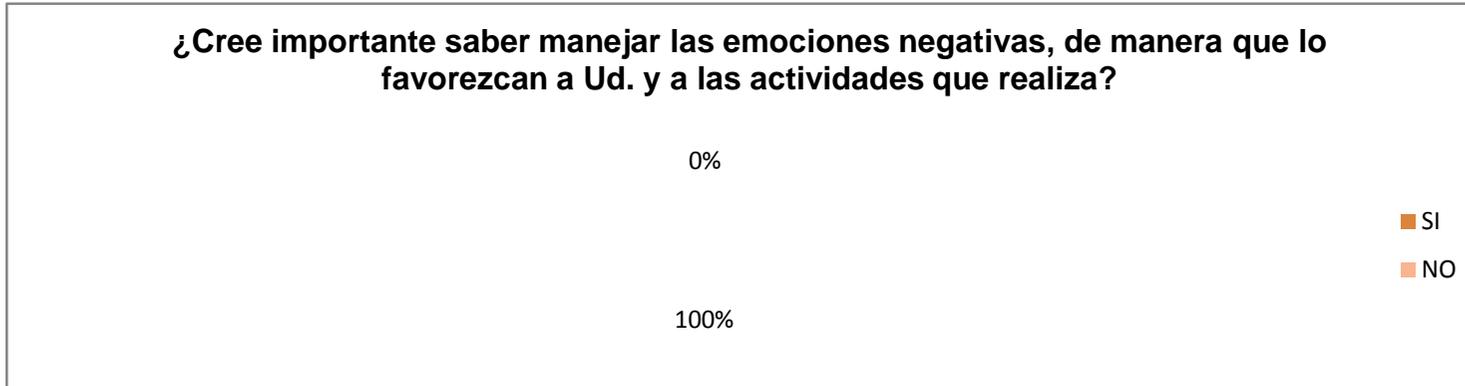
SI	NO	A VECES
12	2	6



3. ¿Cree importante saber manejar las emociones negativas, de manera que lo favorezcan

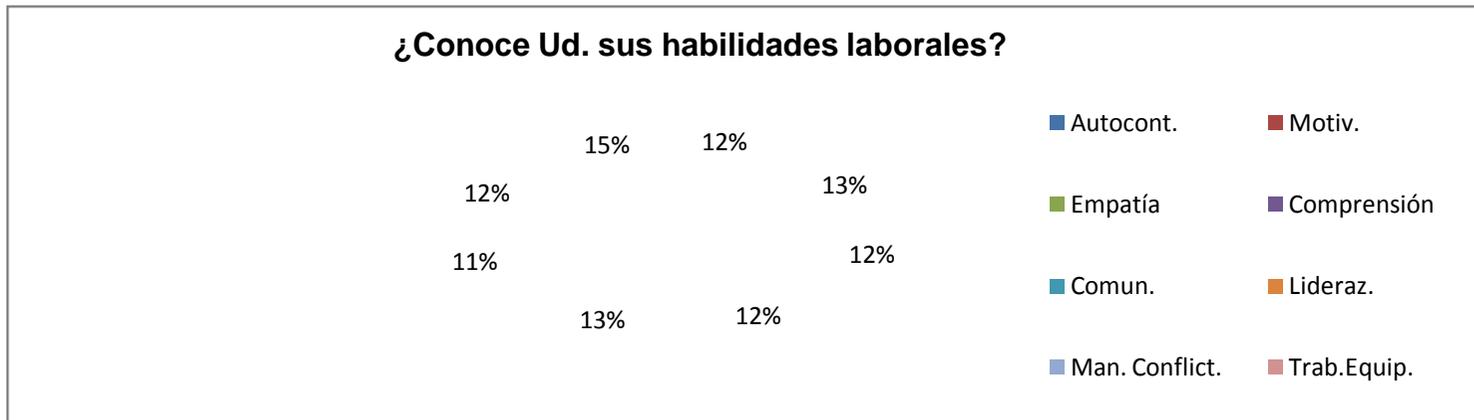
a Ud. y a las actividades que realiza?

SI	NO
20	0



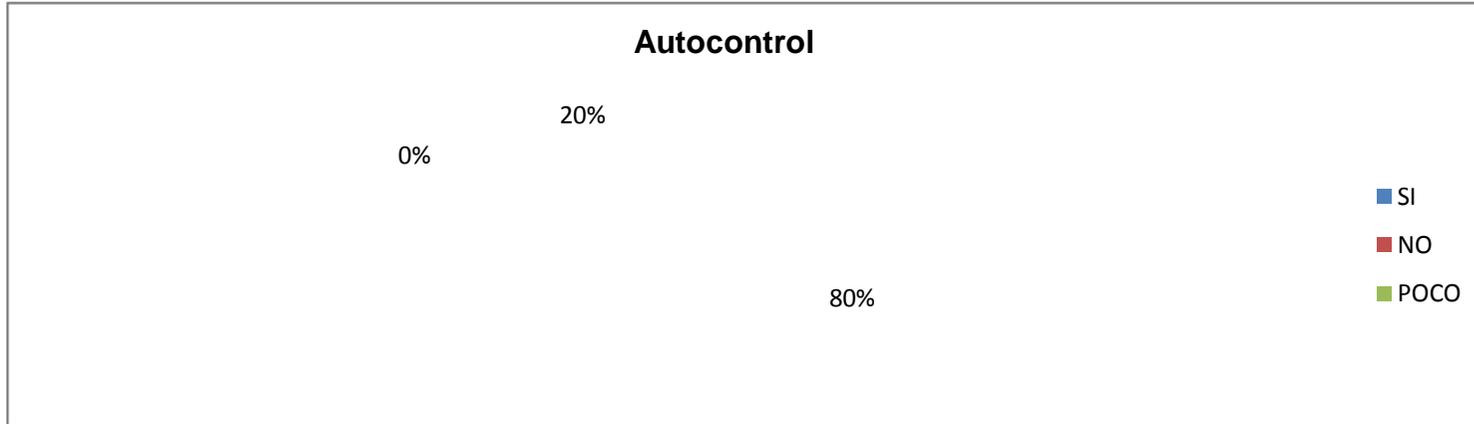
4. ¿Conoce Ud. sus habilidades laborales, tales como:

Autocont.	Motiv.	Empatía	Comprensión	Comun.	Lideraz.	Man. Conflict.	Trab.Equip.
16	17	16	15	17	15	16	19



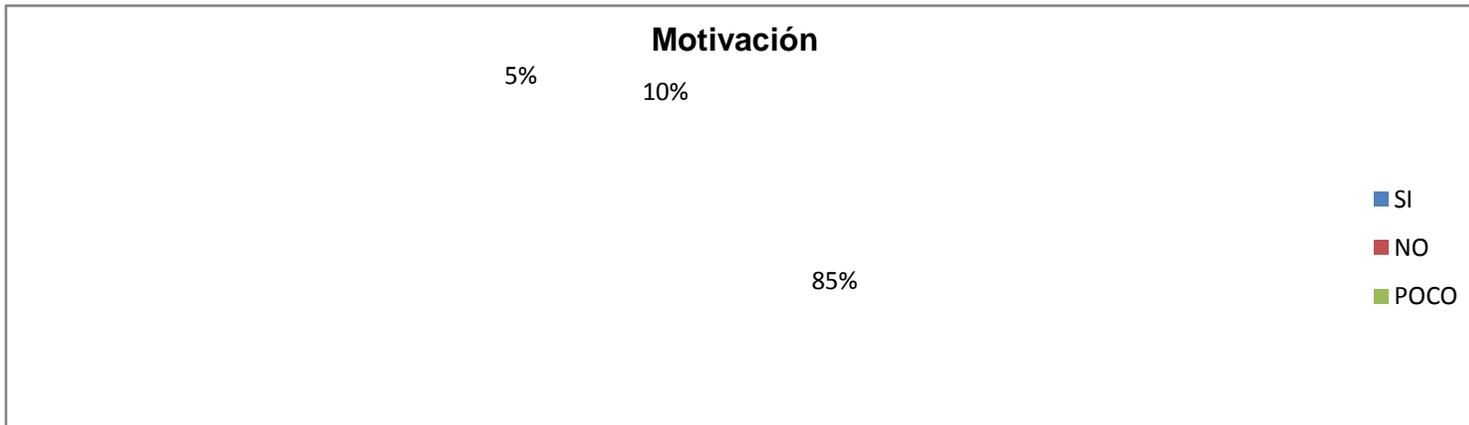
**Autocontrol**

SI	NO	POCO
16	0	4



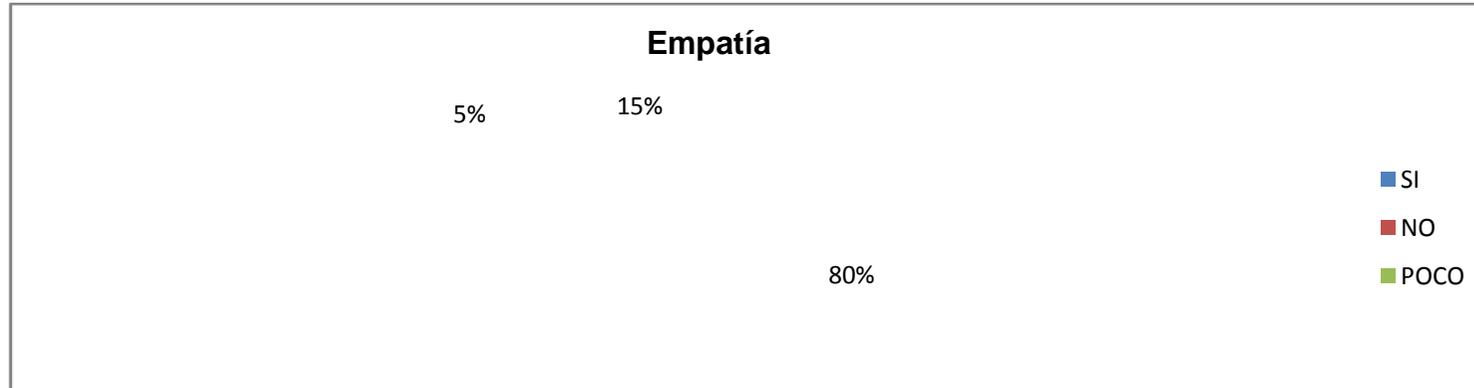
**Motivación**

SI	NO	POCO
17	1	2



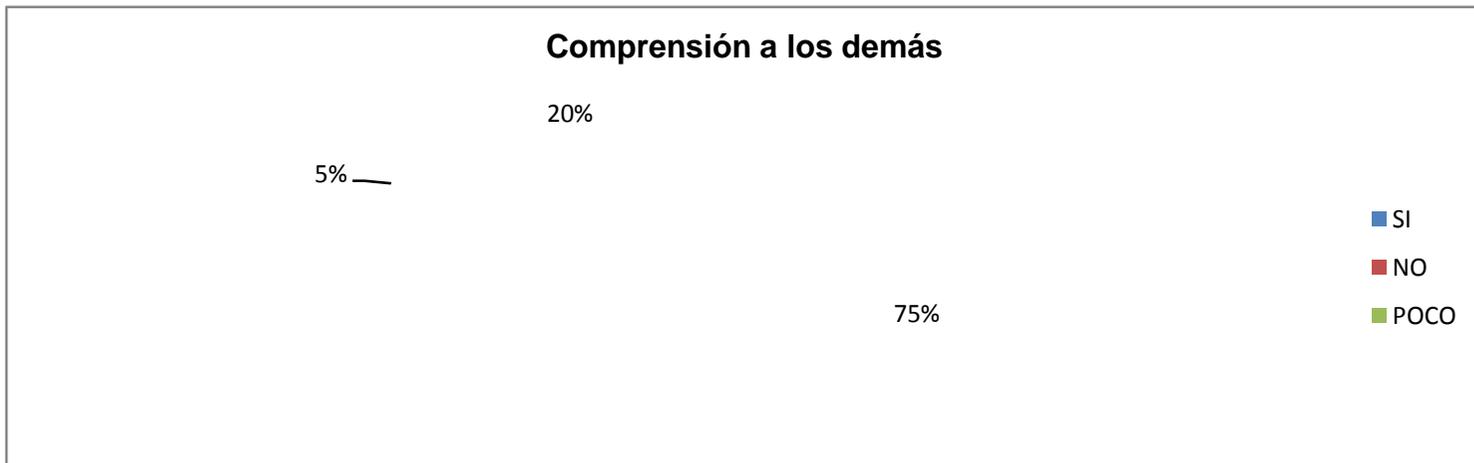
**Empatía**

SI	NO	POCO
16	1	3



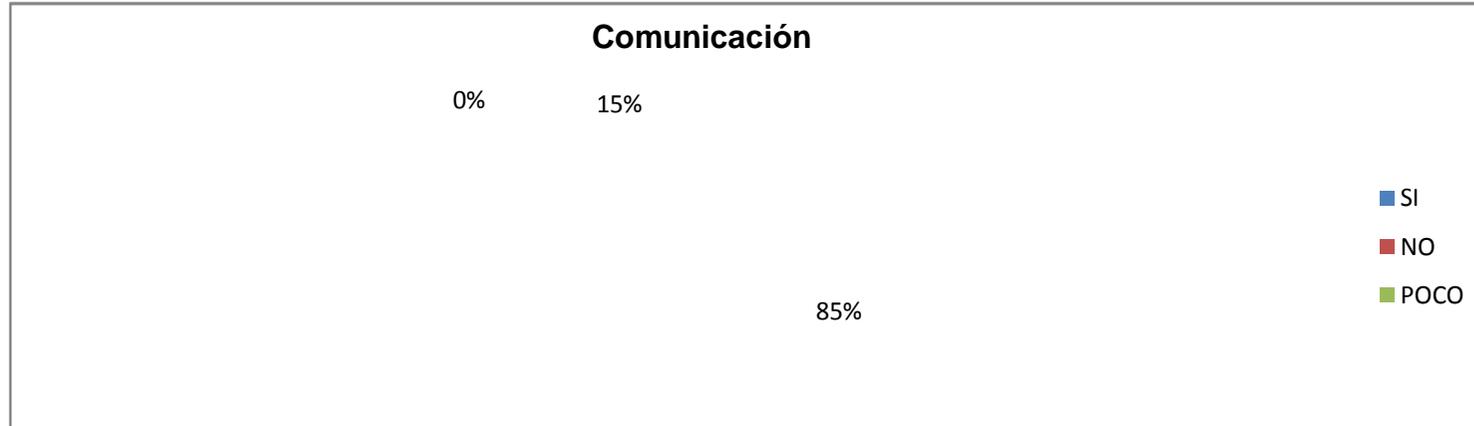
**Comprensión a los demás**

SI	NO	POCO
15	1	4



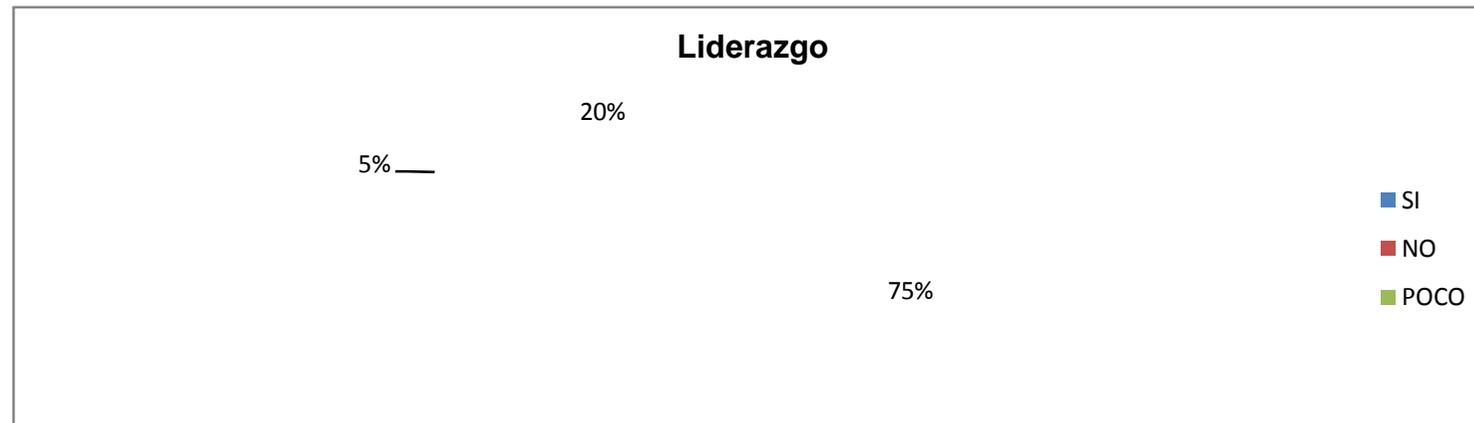
**Comunicación**

SI	NO	POCO
17	0	3



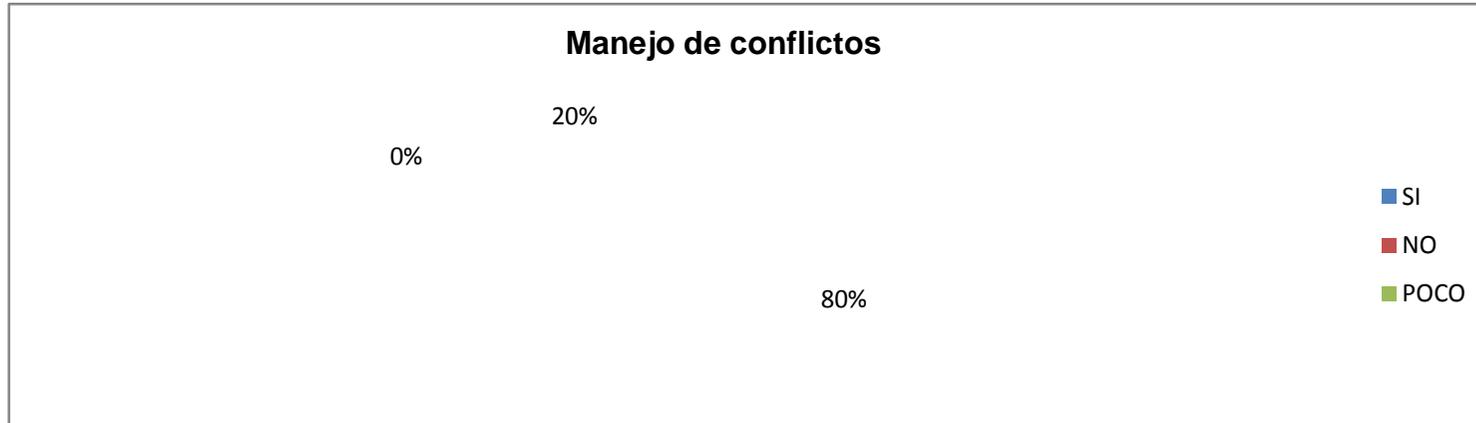
**Liderazgo**

SI	NO	POCO
15	1	4



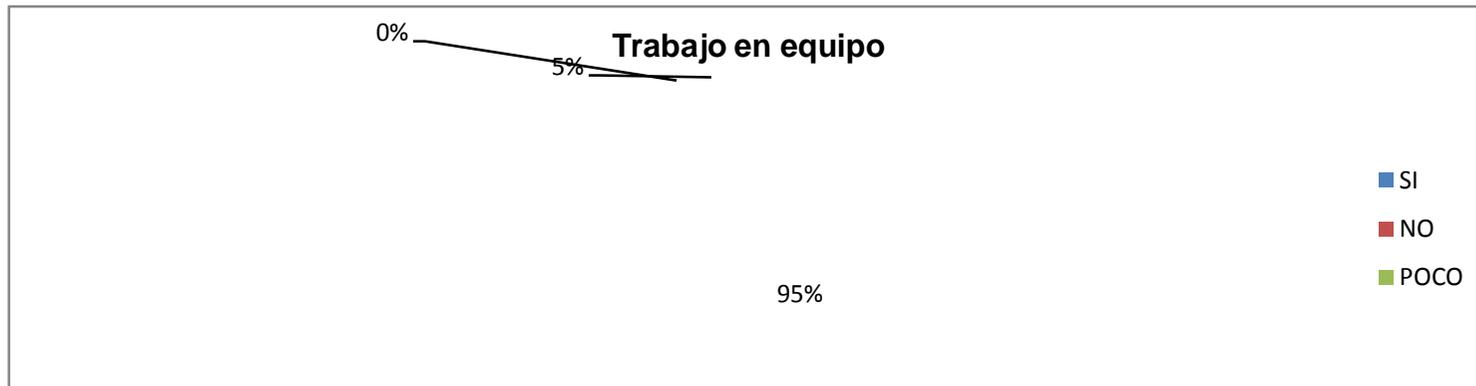
**Manejo de conflictos**

SI	NO	POCO
16	0	4



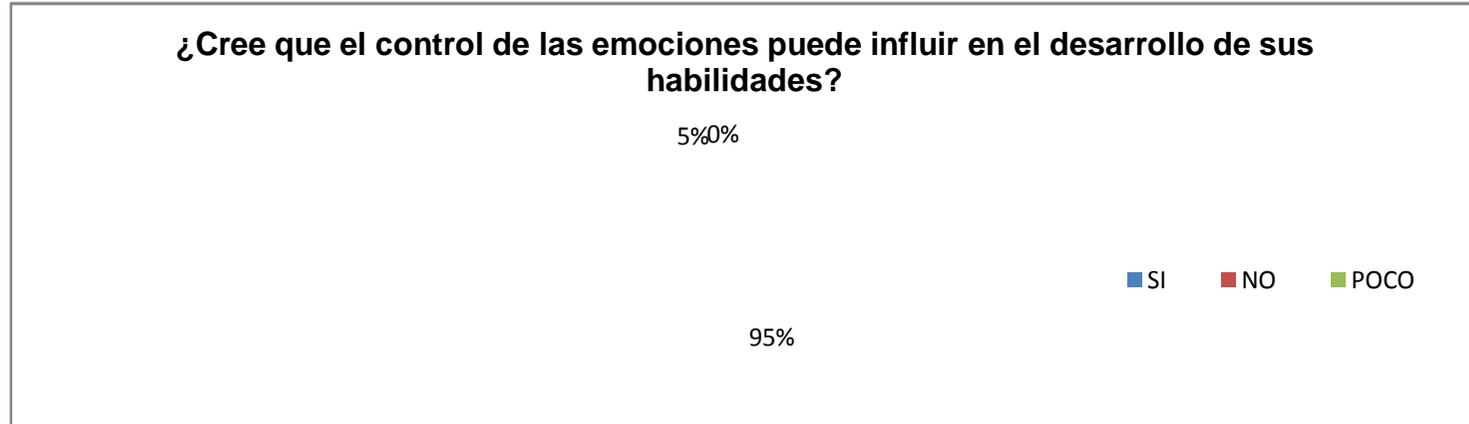
**Trabajo en equipo**

SI	NO	POCO
19	0	1



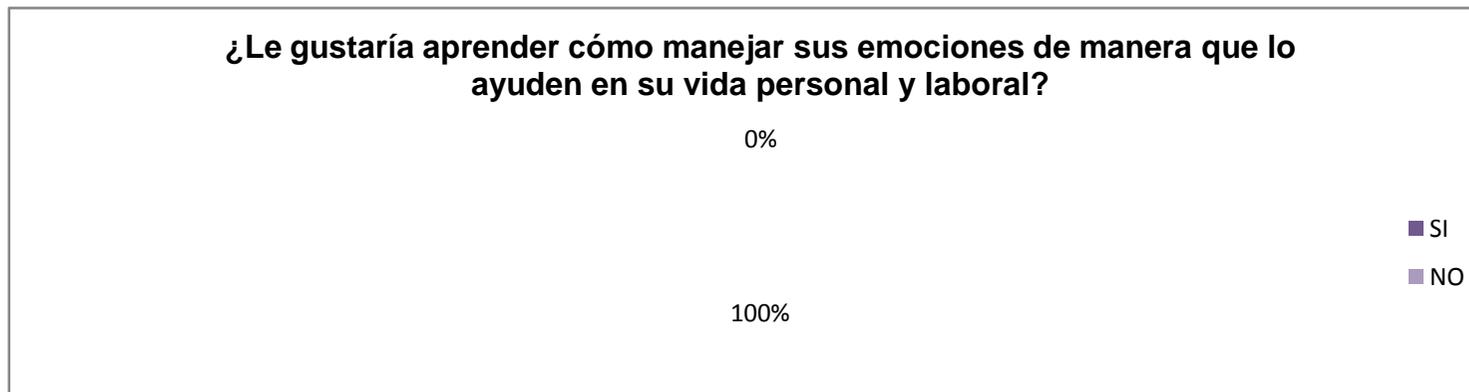
5. ¿Cree que el control de las emociones puede influir en el desarrollo de sus habilidades?

SI	NO	POCO
19	1	0



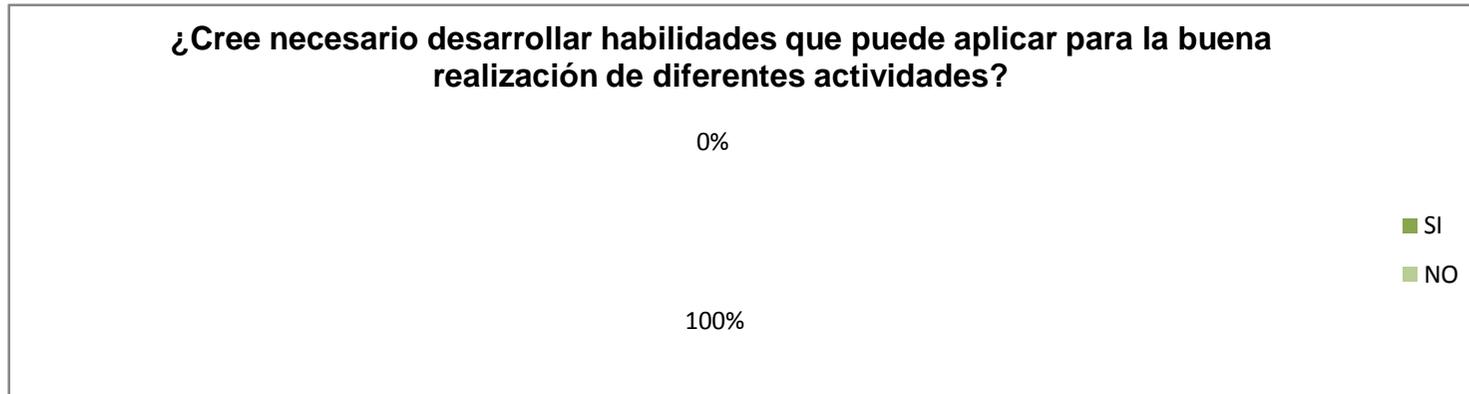
**6. ¿Le gustaría aprender cómo manejar sus emociones de manera que lo ayuden en su vida personal y laboral?**

SI	NO
20	0



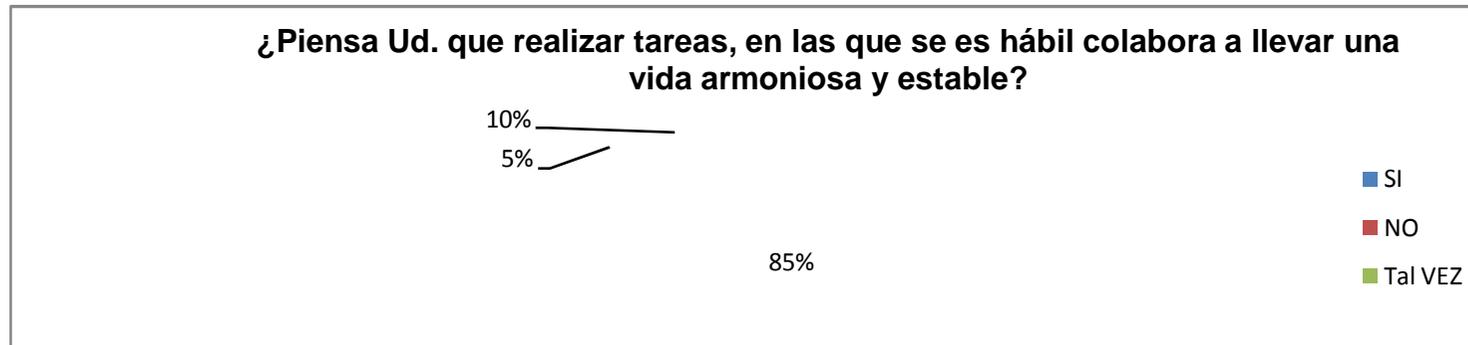
7. ¿Cree necesario desarrollar habilidades que puede aplicar para la buena realización de diferentes actividades?

SI	NO
20	0



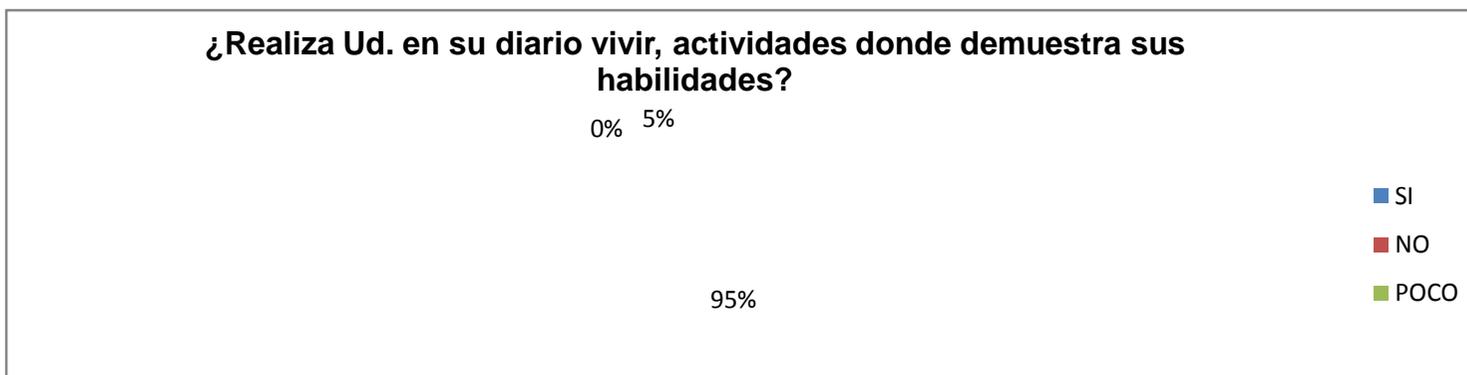
8. ¿Piensa Ud. que realizar tareas, en las que se es hábil colabora a llevar una vida armoniosa y estable?

SI	NO	Tal VEZ
17	1	2



9. ¿Realiza Ud. en su diario vivir, actividades donde demuestra sus habilidades?

SI	NO	POCO
19	0	1



10. ¿Cree Ud. que una compañía funciona mejor cuando se lleva un buen manejo de las emociones?

SI	NO	TAL VEZ
18	0	2

