



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

TRABAJO DE FIN DE GRADO

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL TRABAJO

Presentado por M^a Victoria Ayuso Arcones

Tutorizado por María del Pilar Gómez Gil

Segovia, a 30 de Junio de 2016

Quisiera dedicar unas líneas en este pequeño proyecto a dar las gracias a mi tutora, Pilar, por darme la idea hace un año de hacer este trabajo, de comprometerse y ayudarme a sacarlo a delante como si fuera suyo propio, pues sin ella no hubiera sido posible. A partir de ahora comienza un nuevo camino para mí y espero que ella esté presente. Gracias por haberme hecho saber sobre este tema, la inteligencia emocional.

"El logro real no depende tanto del talento como de la capacidad de seguir adelante a pesar de los fracasos"
Daniel Goleman.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
JUSTIFICACIÓN	2

CAPÍTULO 1

ORIGEN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

1.1. CUÁNDO SE EMPIEZA A HABLAR DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL	3
1.2. CONCEPTO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL	4

CAPÍTULO 2

MODELOS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

2.1. MODELO DE DANIEL GOLEMAN: MODELO MIXTO	7
2.2. MODELO DE BAR-ON: MODELO MIXTO	8
2.3. MODELO DE JOHN MAYER Y PETER SALOVEY: MODELO DE HABILIDAD	8

CAPÍTULO 3

LAS EMOCIONES

3.1. EMOCIONES BÁSICAS	11
3.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS EMOCIONES	12
3.3. LAS EMOCIONES Y LA TOMA DE DECISIONES	13

CAPÍTULO 4

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL ÁMBITO LABORAL: CÓMO SER EMOCIONALMENTE INTELIGENTE EN EL TRABAJO

4.1. PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES	16
4.2. LA MOTIVACIÓN.....	18
4.3. LA NEGOCIACIÓN	19
4.4. GESTIÓN Y RESOLUCIÓN DEL CONFLICTO.....	20
4.5. EL ESTRÉS EN EL TRABAJO	21
4.6. EL LIDERAZGO	23

CAPÍTULO 5
PROPUESTA PRÁCTICA

1.1. INTRODUCCIÓN	25
1.2. OBJETIVOS.....	26
1.3. TEMPORALIZACIÓN	26
1.4. ACTIVIDADES.....	26
1.4.1. Relacionadas con la percepción y expresión emocional.....	27
1.4.2. Relacionadas con la facilitación o asimilación.....	28
1.4.3. Relacionadas con la comprensión.	29
1.4.4. Relacionadas con la regulación.	30
CONCLUSIONES	33
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	35
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Inteligencias múltiples.....	4
Tabla 3.1. Estrategias para regular las emociones de forma eficaz.....	14
Tabla 4.1. Objetivos para ser responsables y saludables en el ámbito de la empresa.....	17

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Esquema capacidades de la IE.....	5
Figura 2.1. Modelos de IE.....	7
Figura 3.1. Plan General Emocional.....	12

INTRODUCCIÓN

En este documento se presenta el Trabajo de Fin de Grado (en adelante, TFG), en el que hablaremos sobre la Inteligencia Emocional (en adelante, IE) en la empresa. En primer lugar, realizaremos un recorrido histórico sobre los antecedentes de la IE para conocer el origen del que procede. Seguidamente, nos centraremos en el propio concepto de IE y, después, se señalarán a los investigadores más destacados de la IE y sus teorías correspondientes; aunque para hablar de estas teorías primero tendremos que comentar las inteligencias múltiples. Después de ver las distintas teorías sobre la IE, empezaremos a adentrarnos en las emociones para saber su significado y si éstas tienen alguna utilidad. Además, veremos si existen o no las llamadas emociones básicas, lo importante que puede ser saber identificarlas y cómo nos afectan a la hora de tomar decisiones. Por otro lado, mostraremos como ser emocionalmente inteligentes en el ámbito laboral. Dentro de éste existen distintos ámbitos, como pueden ser: la prevención, la motivación o el estrés, entre otros que posteriormente veremos.

Tras realizar el marco teórico de este trabajo, nos centraremos en la parte práctica, en la que los objetivos que pretendemos conseguir son una mayor productividad en la empresa a la par que una satisfactoria vida laboral para los trabajadores, intentando adoptar medidas o actividades en función de las deficiencias que puedan producirse en una organización; todo esto, según el modelo de John Mayer y Peter Salovey, del que hablaremos en el marco teórico.

JUSTIFICACIÓN

Durante estos tres años de formación universitaria mi preparación ha ido dirigida a un Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos (en adelante, RR.LL. y RR.HH.), es este último aspecto, el de los Recursos Humanos, el que ha despertado el interés para enfocar mi TFG. Dentro del amplio campo de los Recursos Humanos me he decantado por un ámbito centrado en la Psicología, que en las últimas décadas, ha aportado una visión nueva en el mundo laboral, la IE.

He decidido realizar este trabajo sobre la IE en el ámbito laboral porque me resulta interesante aprender a controlar las emociones en dicho ámbito y, a su vez, identificar las propias emociones y las de los demás, ya que en muchas ocasiones no saber separar lo personal de lo profesional nos puede jugar una mala pasada a la hora de tomar alguna decisión importante. Por otro lado, en mi grado, RR.LL. y RR.HH., la gestión de las personas es una de las tareas principales y, por tanto, saber mejorar la gestión de éstas resulta imprescindible para crecer profesionalmente. Por ello, es importante contar con ciertos conocimientos, como los que nos aporta la Psicología, ya que tiene una relación directa con las personas.

El objetivo que se pretende con este trabajo es saber si se puede llevar la IE al ámbito laboral, y de ser así, tratar de mejorar la organización empresarial a nivel emocional. Si en la empresa se tienen en cuenta las emociones de los propios trabajadores, éstas pueden mejorar de forma positiva la productividad y la satisfacción de los empleados, ya que muchas veces pueden estar afectándola de manera negativa. Por ejemplo, una persona que tiene un problema personal, en el trabajo no va a rendir como normalmente debiera cuando no sabe o no puede separar lo personal de lo profesional, es decir, gestionar correctamente sus emociones, pero cuando ocurre lo contrario, esta persona va con una mayor energía y con ganas de “comerse el mundo” centrándose en la tarea que en cada momento corresponde.

La IE ayuda a motivarnos, a controlar nuestros impulsos y a buscar una solución a los problemas, así como a regular nuestros estados de ánimo; por lo que resulta muy interesante saber llevarlo al ámbito laboral. Todo esto, no significa reprimir las emociones, sino aprender a expresarlas en el momento oportuno con las personas adecuadas, mejorando la satisfacción laboral, la motivación, la capacidad de negociación, el manejo del estrés, así como la prevención de riesgos laborales, sin olvidar el papel que juegan las emociones en el liderazgo.

CAPÍTULO 1
ORIGEN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

1.1. CUÁNDO SE EMPIEZA A HABLAR DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

A lo largo del tiempo, algunos investigadores han tenido cierto interés en definir la inteligencia; Aristóteles, citado en Pérsico (2007), consideró que “la inteligencia funciona tomando datos del entorno y elaborándolos a fin de alcanzar un conocimiento superior,” pero para los orientales, la inteligencia era evitar la entrada de información por las vías sensoriales con el objetivo de lograr una mayor concentración y conocimiento interior (ibid., p.11). En 1860, Charles Darwin, además de establecer las bases científicas del origen y la evolución de todas las especies, también se interesó por el origen y el desarrollo de las características psicológicas, así como de las intelectuales y emocionales (Gardner, 2003, p.23).

En cambio, otros hombres han tenido un interés por la medición de la inteligencia en vez de por el significado. A finales del siglo XIX, Francis Galton, uno de los fundadores de la medición psicológica moderna, consideraba que la inteligencia era una cuestión de familia pero, a su vez, pensaba que la inteligencia se podía medir de una forma más directa; en 1870, Galton creía que los individuos más inteligentes tenían una mayor agudeza sensorial (Gardner, 2003, pp.13-14). En 1912, Wilhelm Stern se planteó medir el cociente de inteligencia, es decir, la proporción entre la edad mental de una persona y la cronológica y el resultado multiplicarlo por cien (ibid., pp.23-24).

A principios del siglo XX, Gardner (2003), establece que, con el paso del tiempo, se dio importancia a dos nuevos tipos de intelecto: por un lado, el analista de símbolos, que puede estar durante horas delante de un ordenador, tratando con números y palabras y distinguir fácilmente el significado de los símbolos con el fin de realizar proyecciones fiables y útiles; y por otro lado, el experto en cambios, que tiene una mayor destreza para adquirir nuevas informaciones, resolver problemas, establecer lazos débiles con distintas personas y, sobre todo, puede adaptarse a circunstancias muy cambiantes. Este autor, establece que el creador de la primera prueba de inteligencia, en 1905, se le otorga a Binet, psicólogo francés que dio un primordial interés a los niños y a la educación (pp. 13-14). “Alfred Binet junto con Théodore Simon crearon el primer test de inteligencia, que consistía en una serie de problemas lógico-matemáticos y verbales”, pero Gardner planteó que no sólo la capacidad lingüística y la lógico-matemática sirven para medir correctamente la inteligencia, ya que el hombre tiene otras habilidades (Pérsico, 2007, p.12).

Para algunas personas la inteligencia es la capacidad para aprender cosas, sacar adelante los exámenes, tener muchas carreras y puestos en la sociedad. Otras personas creen que es la capacidad para aprender cosas nuevas. Y en cambio, otros consideran que la inteligencia es la capacidad para adaptarse al medio. Desde que Binet estableció el concepto intelectual, la inteligencia humana se ha relacionado con la capacidad de resolver favorablemente los test de inteligencia que, a su vez, se relacionaban con el éxito académico. (Hué, 2007, p.17). Tras Galton son múltiples los intentos de localizar las maneras más factibles de definir, medir y cultivar la inteligencia, pero es más que probable que, a día de hoy, estos intentos continúen, e incluso, se intensifiquen (Gardner, 2003, pp.14-15).

Este último autor, Howard Gardner, durante varios años dedicó su vida a observar a personas que sufrían lesiones cerebrales o accidentes vasculares y comprobó que muchos de ellos, después de haber tenido el accidente, perdían todas o algunas de las muchas aptitudes intelectuales que poseían pero otras, en cambio, quedaban intactas. Hay que destacar que estas aptitudes no siempre eran las mismas, sino que dependiendo del sujeto variaban (Pérsico, 2007, p.12). Gardner, en su libro *La inteligencia reformulada* (2003), propuso la existencia de siete inteligencias separadas en el ser humano, pero ha dejado claro que esta

CAPÍTULO 1

lista de inteligencias es provisional, ya que considera que pueden ser más, relativamente independientes unas de otras (Gardner, 2003, pp.52-53). Estas inteligencias son:

Tabla 1.1.

Inteligencias múltiples.

<ul style="list-style-type: none">• La inteligencia lingüística.• La inteligencia lógico-matemática.• La inteligencia musical.• La inteligencia corporal-cinestética.• La inteligencia espacial.	<ul style="list-style-type: none">• La inteligencia interpersonal.• La inteligencia intrapersonal.• La inteligencia naturalista.• La inteligencia existencial.• La inteligencia espiritual.
--	---

Fuente: elaboración propia a partir de Gardner (2003, pp.52-53) y Pérsico (2007, pp.12-13).

1.2. CONCEPTO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

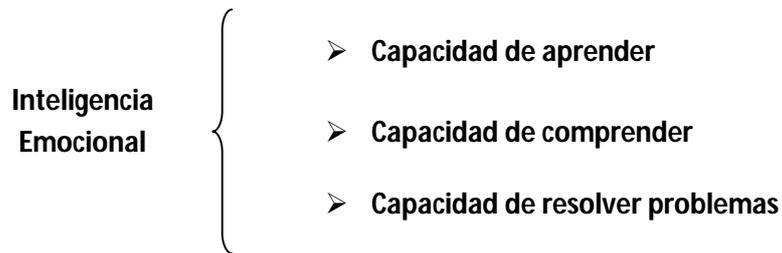
En este apartado trataremos de definir lo que es la IE partiendo de los conceptos de diferentes autores. Según Saz (2002), el concepto de IE fue utilizado por primera vez en 1990 por Peter Salovey y John Mayer, éstos lo definieron como “la capacidad de controlar y regular los sentimientos de uno mismo y de los demás y utilizarlos como guía del pensamiento y de la acción” (p.25). Por tanto, podemos decir que la IE consiste en que sepamos motivarnos a nosotros mismos, de seguir intentándolo a pesar de las frustraciones que puedan cruzarse en nuestro camino, de controlar los impulsos y de regular nuestro estado de ánimo, de evitar que la angustia interfiera de forma negativa en nuestras facultades racionales y de saber ponernos en la situación del otro, es decir, de empatizar con los demás (p.25).

La IE es la capacidad de conocer y utilizar las emociones de uno mismo así como la de los demás. A través de esta capacidad el individuo puede desarrollar su sensibilidad y controlarla, defender sus posiciones frente a otros individuos sin necesidad de ser agresivo y mantener un nivel de actividad eficaz para los objetivos que se haya planteado uno mismo (Hué, 2007, p.18). Goleman (1997), indica que la IE se puede desarrollar durante toda la vida y no va ligada a factores genéticos, en cambio, la inteligencia lógica sí. Daniel Goleman añade en Pérsico (2007), que “la inteligencia emocional está relacionada con un conjunto de habilidades que se basan en la capacidad de reconocer los sentimientos propios y ajenos para que sirvan de guía al pensamiento y a la acción” (p.14). La mayoría de los autores que tratan de dar una definición de este concepto coinciden en tres aspectos:

ORIGEN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Figura 1.1.

Esquema capacidades de la IE.



Adaptado de: Pérsico, 2007, p.11.

Hemos podido comprobar, tras ver las diferentes definiciones que cada autor ha aportado, que la IE es una capacidad del individuo que se puede aprender durante toda la vida a través de técnicas para desarrollar ciertas habilidades, como son: conocer y saber utilizar las emociones que siente uno mismo (capacidad de aprender), así como identificar las de los demás (capacidad de comprender), saber defender la posición de cada uno sin necesidad de ser agresivo y de esta manera desarrollar una cierta sensibilidad, controlar nuestros impulsos y que los elementos negativos no nos aparten de nuestros objetivos (capacidad de resolver problemas), todos éstos aspectos importantes en el mundo laboral.

Tras conocer un poco la historia de la IE, ver el modelo de las inteligencias múltiples de Gardner y visto el concepto de IE, a continuación, mostraremos los modelos más destacados sobre ella, como son: el modelo de Daniel Goleman, el de Bar-On y el modelo de Mayer y Salovey.

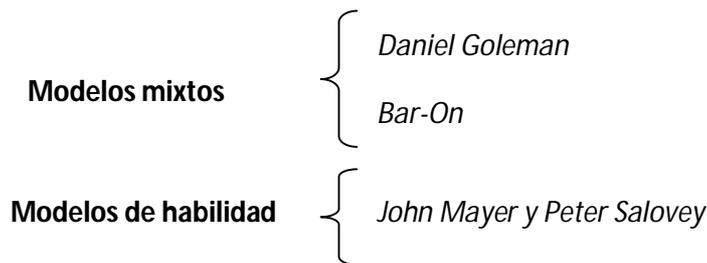
CAPÍTULO 2

MODELOS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

Antes de empezar a comentar los siguientes modelos, Berrocal y Extremera (2005), al hilo de Mayer, Salovey y Caruso (2000), indican que: "La categorización conceptual más admitida en IE distingue entre modelos mixtos y modelos de habilidad basados en el procesamiento de la información" (p.67). Dentro de los modelos que vamos a comentar, en los modelos mixtos están el de Daniel Goleman y Bar-On; y dentro de los modelos de habilidad se encuentra el de John Mayer y Peter Salovey (Fragoso, 2015, pp.115-117).

Figura 2.1.

Modelos de IE.



Fuente: Elaboración propia.

En palabras de García- Fernández y Giménez-Mas (2010), "los modelos de habilidades son los que fundamentan el constructo de inteligencia emocional en habilidades para el procesamiento de la información emocional". Es decir, este modelo no contiene elementos de factores de la personalidad (ibid., p.47). En cambio, "los modelos mixtos incluyen rasgos de personalidad como el control del impulso, la motivación, la tolerancia a la frustración, el manejo del estrés, la ansiedad, la asertividad, la confianza y/o la persistencia"(ibid., p.46).

2.1. MODELO DE DANIEL GOLEMAN: MODELO MIXTO

"Goleman concibe la inteligencia emocional como un conjunto de características clave para resolver con éxito los problemas vitales" (Fragoso, 2015, p.115). El autor, en su libro *La Inteligencia Emocional* (2005), establece que todos los seres humanos tenemos dos mentes, una que piensa y otra que siente; ambas interactúan para crear nuestra vida mental. Normalmente suele haber un equilibrio entre la mente emocional y la racional. (ibid., pp.29-30). Los componentes de la IE según Goleman (2005, pp.75-76) son:

1. Conocimiento de las propias emociones (Conciencia de uno mismo).
2. Capacidad de controlar las emociones (autorregulación).
3. Capacidad de motivarse uno mismo (motivación).
4. Reconocimiento de las emociones ajenas (empatía).
5. Control de las relaciones (habilidades sociales).

2.2. MODELO DE BAR-ON: MODELO MIXTO

La inteligencia socioemocional para Bar-On, según Fragoso (2015), "es un conjunto de competencias y habilidades que determinan cuán efectivamente los individuos se entienden, comprenden a otros, expresan sus emociones y afrontan las demandas de la vida cotidiana". Este autor es el creador del modelo ESI (Emotional Social Intelligence), donde organiza la inteligencia socioemocional en cinco dimensiones básicas (p.116). Según García- Fernández y Giménez-Mas (2010, p.46) y Fragoso (2015, p.116), los componentes que integran la IE son:

1. Intrapersonal → Tener conciencia de las propias emociones y de su autoexpresión. Aquí se encuentra la comprensión emocional de sí mismo, la asertividad, el autoconcepto, la autorrealización y la independencia.
2. Interpersonal → Considera la conciencia social y las relaciones interpersonales como el punto central. Dentro de ella están la empatía, las relaciones interpersonales y la responsabilidad social.
3. Adaptabilidad → Saber manejar el cambio. En este componente destacan la solución de problemas, la prueba de la realidad y la flexibilidad.
4. Manejo del estrés → Punto central: manejo y regulación emocional. En este apartado nos encontramos con la tolerancia al estrés y el control de los impulsos.
5. Humor o componente del estado de ánimo → Motivación del individuo para manejarse en la vida, como son la felicidad y el optimismo.

2.3. MODELO DE JOHN MAYER Y PETER SALOVEY: MODELO DE HABILIDAD

Estos autores piensan que la IE se asienta, por un lado, en el uso adaptativo de las emociones, pues ayudan a resolver conflictos y facilitan la adaptación al entorno; y por otro lado, en la aplicación de éstas a nuestro pensamiento (Berrocal y Extremera, 2005, p.67). Para Mayer y Salovey la IE se conceptualiza a través de cuatro habilidades básicas que, a su vez, son subdivididas (Mayer y Salovey, 1997, pp.10-15):

- Percepción emocional → Sirve para identificar y reconocer los sentimientos propios y ajenos. Prestar atención y descifrar con precisión las señales emocionales de la expresión facial, del tono de voz y de los movimientos. Las habilidades a destacar son:
 1. Habilidad para identificar emociones en los estados físicos, sentimientos y pensamientos de uno mismo.
 2. Habilidad para identificar emociones en otras personas.
 3. Habilidad para expresar emociones con exactitud y las necesidades relacionadas con los sentimientos.
 4. Habilidad para discriminar entre las expresiones de emociones exactas o inexactas u honestas contra expresiones de sentimientos deshonestos.

MODELOS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

- Facilitación o asimilación emocional → Tiene en cuenta las emociones cuando tratamos de razonar o solucionar algún problema. Trata de priorizar los procesos cognitivos esenciales, centrándonos en lo importante.
 1. Priorización del pensamiento al dirigir la atención a la información importante basada en los sentimientos.
 2. El uso de emociones ya vividas que pueden facilitar el juicio y la memoria en relación con la sensación.
 3. Cambios en los estados emocionales para permitir a la persona cambiar de perspectiva y considerar distintos puntos de vista.
 4. Uso de distintos estados emocionales para facilitar formas específicas de afrontar un problema, por ejemplo cuando un estado de felicidad facilita el razonamiento inductivo y la creatividad.
- Comprensión emocional → Sirve para conocer nuestras señales emocionales, etiquetar las emociones y saber dentro de qué categorías se agrupan los sentimientos. Trata de conocer la forma en la que se pueden combinar los distintos estados emocionales, dando lugar a unas emociones secundarias.
 1. Habilidad para etiquetar las emociones y reconocer las relaciones entre ellas y las palabras. Ejemplo: relación entre gustar y amar.
 2. Habilidad para interpretar los significados que transmiten las emociones en función de las relaciones. Ejemplo: la tristeza siempre acompaña a una pérdida.
 3. Habilidad para entender los sentimientos complejos. Ejemplo: sentimientos simultáneos de amor y odio.
 4. Habilidad para reconocer posibles transformaciones entre las propias emociones. Ejemplo: paso del enfado a la satisfacción.
- Regulación emocional → Requiere la capacidad para estar abierto a los sentimientos, tanto positivos como negativos. Habilidad que regula nuestras propias emociones y las de los demás, controlando las negativas y reforzando las positivas.
 1. Habilidad para permanecer abiertos a los sentimientos, ya sean positivos o negativos.
 2. Habilidad para participar reflexivamente o distanciarse de una emoción, dependiendo de su información o utilidad juzgada.
 3. Habilidad para manejar reflexivamente las emociones en relación con uno mismo y los demás.
 4. Habilidad de gestionar las emociones en uno mismo y los demás mediante la modernización de los sentimientos negativos y mejorando los positivos, sin reprimir o exagerar la información que puedan transmitir.

Estas cuatro habilidades son muy importantes en el mundo laboral dado que percibir las emociones que otros compañeros nos pueden enviar, asimilar los problemas que nos puedan surgir en la organización, comprender nuestras propias emociones y regularlas en el ámbito laboral, facilitaría mucho la convivencia en la empresa, pues de esta manera, si todos identificásemos las emociones, podría crearse un clima laboral más saludable, y así, entre los propios compañeros surgiría la necesidad de ayudarse mutuamente para mejorar como personas y como grupo laboral, creando así una gran familia en la empresa.

CAPÍTULO 3
LAS EMOCIONES

Tras conocer algunos de los modelos más importantes de la IE, vamos a proceder a hablar de las emociones. Antes los sentimientos y las emociones eran algo que no tenía gran importancia en la sociedad; de hecho estaban como en un segundo plano, los guardábamos para nuestra intimidad. Sin embargo, a partir de las distintas investigaciones que se han realizado, vemos como las emociones pueden ser desarrolladas de forma "inteligente", y están presentes en cualquiera de nuestras actividades.

Para Goleman (2005), "el término *emoción* se refiere a un sentimiento y a los pensamientos, los estados biológicos, los estados psicológicos y el tipo de tendencias a la acción que lo caracterizan" (p.418). Todos somos conscientes de que nuestras decisiones y acciones dependen tanto de los sentimientos como de los pensamientos, incluso en ocasiones, dependen más de los primeros (p.23). Las emociones, conforman un mecanismo de alarma que se activa en nosotros cada vez que nos encontramos ante una situación crítica o peligrosa. Ante estas situaciones, la emoción toma el control para actuar de forma impulsiva y defensiva ante el estímulo que resulta peligroso (Pérsico, 2007, p.25). Por tanto, según Goleman (2005), podemos decir que, las emociones son impulsos que nos llevan a actuar, pero cada emoción nos hace reaccionar de una forma diferente (pp.22-25), ya que son muchas las que una persona puede experimentar, así como variaciones de éstas (p.418).

Las emociones apenas han variado con el paso del tiempo, ya que siempre suelen aparecer de la misma manera; lo que ha cambiado ha sido la forma de afrontarlas por parte de los individuos, dado que con el transcurso de los años hemos aprendido a controlarlas, a no saltarnos determinados límites (Pérsico, 2007, p.25). Pero a pesar de estos límites, impuestos por la sociedad, es la pasión la que en muchas veces gana a la razón (Goleman, 2005, p.24).

Conocido el significado de emoción, seguidamente se procederá a saber cuáles son las emociones más destacadas que llegamos a sentir las personas, dado que determinados autores confirman que existen unas emociones básicas.

3.1. EMOCIONES BÁSICAS

Las emociones básicas o primarias son aquellas que tienen unas características específicas que las distinguen del resto. Estas características son: respuestas fisiológicas específicas, cambios en la actividad mental y en la atención, experiencias subjetivas y algunos indicadores no verbales como gestos, expresiones, etc. (Matsumoto, 2010, citado en Toledo y Salvador, 2014, p.27). Todavía hay dudas de cuáles pueden considerarse primarias, ya que los investigadores no han llegado a un acuerdo de cuáles pueden ser, pero hablan entre dos y ocho emociones básicas; y otros muchos no coinciden en la existencia verdadera de dichas emociones (Goleman, 2005, p.418).

En nuestro trabajo, vamos a optar por trabajar cinco emociones básicas, las más comunes entre todos los autores, ya que otros determinan que son éstas las emociones universales.

1. La ira → Aparece cuando tenemos la sensación de que nos encontramos bajo una amenaza, ya sea física o psicológica. (Pérsico, 2007, p.27).
2. El miedo → Nos invade en circunstancias peligrosas y nos mantiene alerta para la huida o la lucha (ibid., p.28).
3. La sorpresa → Surge ante acontecimientos que no nos esperamos y provoca en las personas una inmovilidad breve, que nos sirve para una mejor visualización y audición de la sorpresa (ibid.).

4. La felicidad → La función primordial de la felicidad es reprimir los sentimientos negativos, apartando de esta forma las preocupaciones (ibid.).

5. La tristeza → La función principal de esta emoción consiste en ayudarnos a aceptar una pérdida irreparable. Nos reduce la energía y el entusiasmo (Goleman, 2005, p.27).

Vistas cuales son las emociones básicas, por otra parte emociones universales, que aparecen en todas las culturas, aunque ya observamos que no hay una gran unanimidad entre los distintos autores, daremos paso a lo importante que puede llegar a ser identificar las emociones de una manera adecuada, para poder actuar de acuerdo a esos sentimientos.

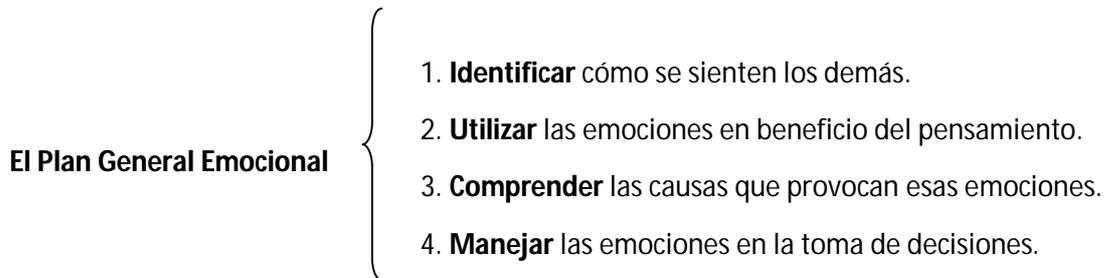
3.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS EMOCIONES

¿Cómo podemos identificar las emociones? Para poder reconocer o identificar las emociones en el momento en que aparecen es esencial tener una conciencia clara de nosotros mismos. Para comenzar este camino, el elemento más importante es la voluntad y, para sentirnos activos en nuestro camino, debemos tener presente cuál es nuestro objetivo: una riqueza interna y una mayor autonomía para sentirnos satisfechos con nosotros mismos (Pérsico, 2007, p.33).

Los autores Caruso y Salovey (2005), en su libro *El directivo emocionalmente inteligente* establecen un Plan General Emocional, en el que determinan cuatro aptitudes relacionadas entre sí:

Figura 3.1.

Plan General Emocional.



Adaptado de: Caruso y Salovey, 2005, p.57.

Identificar las emociones es una capacidad que consiste en un conjunto de técnicas que tratan de reconocer con precisión cómo nos sentimos nosotros mismos y cómo se sienten los demás, en expresar emociones, etc. Determinar con exactitud cómo se sienten los demás es primordial para el éxito, la felicidad y la supervivencia (Caruso y Salovey, 2005, pp.67-68).

Caruso y Salovey (2005), establecen que si no tenemos un conocimiento emocional no podremos saber con precisión como nos sentimos. Además, añaden que, "el conocimiento es la base de la inteligencia emocional". Por tanto, debemos ser capaces de saber cómo nos

sentimos y de calificar el sentimiento de forma adecuada; de esta manera podremos comprendernos mejor a nosotros mismos y a los demás, siempre teniendo en cuenta los grados y cambios del sentimiento. Saber identificar las emociones es igual de importante que saber expresarlas adecuadamente. Por ejemplo, si estoy apenado por la pérdida de un documento para una reunión importante y expreso todo lo contrario, es decir, tranquilidad, el jefe o el resto de compañeros pensarán que me es indiferente. En cambio, si muestro esa pena o esa inquietud por la falta del documento, sabrán cómo me siento y podrán ayudarme a recuperarlo (pp.68-69).

Caruso y Salovey (2005) establecen que “percibir con precisión una emoción nos permite afrontar una situación con astucia”. Identificar las emociones de manera exacta es muy importante, incluso en tareas rutinarias. Reconocer las emociones negativas es fundamental para nuestro bienestar, así como identificar las positivas; ambas son necesarias, dado que unas se complementan con otras para su correcta regulación. Por ejemplo, si en una venta el cliente se muestra positivo, podríamos usar esa situación emocional en la que se encuentra para acercarnos a él y conseguir nuestro objetivo, que por el contrario, si percibiéramos una negatividad ni se nos ocurriría. Por ello, es sustancial hacer caso al lenguaje no verbal (gestos, tono de voz, expresiones,...), porque si sólo hacemos caso a las palabras podemos cometer el error de malinterpretar el mensaje que nos están queriendo transmitir (Caruso y Salovey, 2005, pp.70-73).

Tras saber cómo identificar las emociones, tanto las propias como las ajenas, es muy importante saber tomar decisiones sin que éstas perjudiquen, y más en el ámbito laboral, ya que nos pueden llevar a perder una venta de gran cantidad o todo lo contrario.

3.3. LAS EMOCIONES Y LA TOMA DE DECISIONES

En muchas ocasiones en las que debemos tomar decisiones importantes, como es en el trabajo, procuramos usar la razón, pero nuestras emociones y nuestros sentimientos están latentes, y no podemos evitar actuar dejándonos llevar por las emociones en determinadas situaciones por la presión de los sentimientos. El objetivo sería conseguir que razón y emoción estén en sintonía, es decir, a la par, con el beneficio que ello puede aportar a la propia tarea en sí de la toma de decisiones.

Decidir conlleva el riesgo de equivocarse, pero es algo inevitable que debemos hacer, incluso cuando decidimos no decidir, estamos tomando una decisión. Cuanto más importante y crítica sea la determinación que debamos tomar, mayor importancia tendrán las emociones y el control que tengamos sobre éstas. Las sensaciones que tenemos a nivel corporal cuando tenemos que tomar alguna decisión, son señales que el cerebro emocional nos envía para alertarnos de posibles peligros o, por el contrario, para anunciarnos algo positivo (Pérsico, 2007, p.29). Este mismo autor establece que:

Si contamos con una alta inteligencia emocional, las señales serán claras, precisas y nos orientarán hacia el éxito; si no tenemos conocimiento y control sobre nuestras propias emociones, las señales que nos lleguen serán confusas, contradictorias e, incluso, a veces completamente erróneas. (p.29)

CAPÍTULO 3

Por ello, es muy importante saber reconocer las emociones que sentimos en el momento exacto y controlarlas, ya que, como dice Hué (2007): “el control de las propias emociones es decisivo de cara al éxito en todas las actividades de la vida” (p.125). Goleman (2003), añade: “Las emociones descontroladas pueden convertir en estúpida a la gente más inteligente” (p.44). En definitiva, debemos tener la capacidad de autocontrol, para así poder controlar las propias emociones y que no sean éstas las que nos controlen a nosotros (Hué, 2007, p.141).

Extremera y Fernández (2002), en su libro *El autocontrol emocional: claves para no perder los nervios*, nos enseñan algunas estrategias para regular las emociones y de esta manera mejorar nuestro autocontrol. A través de la siguiente tabla mostraremos los tipos de estrategia que estos dos autores nos muestran.

Tabla 3.1.

Estrategias para regular las emociones de forma eficaz.

De regulación activa de la emoción	<ul style="list-style-type: none">✓ Reducción de la tensión: relajación, manejo del estrés.✓ Aumento de energía: ejercicio físico.✓ Control mental: poner tus sentimientos en perspectiva.
Basadas en la búsqueda de actividades placenteras y distractoras	<ul style="list-style-type: none">✓ Desarrollar una afición.✓ Escuchar música.✓ Salir a pasear.
De apoyo social, descarga emocional y gratificación	<ul style="list-style-type: none">✓ Llamar por teléfono.✓ Hablar o estar con alguien.✓ Actividades de desahogo emocional: llorar, gritar,...

Adaptado de: Extremera y Fernández, 2002, pp.94-98.

Ya conocemos algunas de las emociones básicas, así como formas para identificar nuestras emociones y actuar de una manera adecuada a la hora de tomar alguna decisión, teniéndolas en cuenta y no dejándonos llevar por ellas. Seguidamente se procederá a hablar en el ámbito laboral de otros campos en los que el control de las emociones beneficiaría al capital humano de la organización laboral.

CAPÍTULO 4

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL ÁMBITO LABORAL: CÓMO SER EMOCIONALMENTE INTELIGENTE EN EL TRABAJO

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL ÁMBITO LABORAL: CÓMO SER EMOCIONALMENTE INTELIGENTE EN EL TRABAJO

En el trabajo siempre nos dicen que apartemos lo personal de lo profesional. Pero para poder estar al 100% profesionalmente debemos estar bien en nuestra vida personal, aunque ello no quita que no tengamos algún problema merodeando en nuestra cabeza. Lo que la investigación de la IE nos está aportando, es que no se trata de que haya una fractura entre lo profesional y lo personal. El interés está en que aprendamos a gestionar las emociones que en cualquiera de los dos ámbitos se produce, de forma que no haya una interferencia negativa entre ambas, es decir, que seamos capaces de regular nuestras emociones. Goleman (2005), afirma que el éxito depende un 20% del cociente intelectual y un 80% de la IE.

Científicos han realizado varios estudios sobre si las emociones son importantes en el trabajo o no. Todos ellos han llegado al acuerdo de que sí son importantes. Por ejemplo, Sigal (2002), demostró que un equipo de directivos que comparten una perspectiva emocional común positiva obtendrá entre un 4% y 6% de beneficios más que otras empresas que tienen puntos de vista emocionales diferentes. El contagio emocional en los grupos es muy importante; si una persona muestra una negatividad en un grupo, hay una gran probabilidad de que contagie al grupo su estado de ánimo y por tanto, a la hora de tomar decisiones haya más discusiones que, si por el contrario, hubiera mostrado una actitud positiva. Por ello, es muy importante que un directivo emocionalmente inteligente sea consciente de la aplicación estratégica del contagio emocional (Caruso y Salovey, 2005, pp.34-35).

López, Pulido y Augusto (2013), señalan que las emociones siempre acaban influyendo en determinados aspectos en el trabajo, como puede ser en el rendimiento, la productividad o en el clima organizacional entre otros (p.41). Por ello, Pérsico (2007), establece determinados aspectos para lograr un entorno saludable y una mayor productividad:

- La valoración de la diversidad → Cada persona es diferente y, por tanto, cada uno tendrá una determinadas cualidades. Reconocer nuestras cualidades es importante para encontrar el entorno laboral adecuado. Reconocer las cualidades de los demás nos es útil para establecer relaciones positivas, y en el caso de los directivos, para poder asignar el puesto adecuado a cada empleado acorde con su personalidad (Ibid., p.146).

Además, Caruso y Salovey (2005), señalan que es muy importante usar las emociones de forma inteligente, porque de esta manera nos ayuda a mantener al pensamiento creativo; somos capaces de cambiar nuestro estado de ánimo y ver las cosas desde diferentes perspectivas (p.82).

- Conocer la propia energía emocional → Conocer nuestro tipo de energía emocional es determinante para saber cuál es el entorno laboral en el que más cómodos vamos a estar. Si sabemos cómo utilizar esa energía, gozaremos de más elementos para juzgar, por ejemplo, si un cambio de trabajo resultará conveniente o no (Pérsico, 2007, p.151).

- Saber establecer redes eficaces → Las redes son un “conjunto de elementos (personas, sistemas, empresas) relacionado entre sí”. En las empresas, los trabajadores forman redes informales, ya que agilizan el envío de datos de un departamento a otro. “Cuanto más inteligentes sean las personas que la conforman, más productivo será el sistema”. En las redes se trata de aprovechar las capacidades individuales de cada uno en beneficio del grupo. Las redes nos aportan cuatro beneficios:

1. Sirven como elemento motivador para los trabajadores.
2. La persona que está dentro de una red tiene un sentimiento de pertenencia al grupo.

3. Los trabajadores pueden comunicarse con libertad acerca de sus problemas con sus superiores. Esto provoca una reducción del estrés emocional.
4. Facilitan la resolución de problemas grupales (Ibid., pp.161-164).

- Capacidad de hacer críticas y quejas constructivas→ La crítica es un elemento que no todas las personas saben encajar, ni todas las personas las hacen de forma adecuada. En el entorno laboral, suelen ser los superiores quienes realicen éstas; por ello, para ser un buen directivo emocionalmente inteligente es muy importante realizar críticas que sean justas, positivas y comprensibles. Hay dos tipos de crítica (Pérsico, 2007, pp.157-160):

1. Críticas manipulativas→ Son críticas que van directas a la persona y no al trabajo, es un ataque directo y sin justificación. Las personas que hacen uso de este tipo de crítica lo que buscan es hacer sentir mal a la otra persona. Algunos ejemplos de este tipo de crítica son: "No haces nada bien" o "eres un irresponsable". Los directivos que suelen criticar no suelen reconocer el trabajo ajeno. Un directivo emocionalmente inteligente, al menos, deberá de dar una valoración positiva o reconocer el trabajo del empleado, porque de esta manera el trabajador se sentirá más motivado.
2. Críticas constructivas→ Son críticas que están dirigidas a mostrar con claridad los errores, al mismo tiempo que tratan de motivar a la persona. No se centran en lo personal, sino en la tarea concreta, en el error cometido. Para hacer útil y constructiva una crítica hay que seguir unos pasos, como son: concretar, ofrecer soluciones, hacer las críticas a la cara y empatizar.

Otro punto importante que acarrea la crítica es saber recibirlas, no todo el mundo encaja bien una crítica, por muy constructiva que sea. Para saber aceptar una crítica también existen unas reglas (Ibid., pp.160-161):

- Una crítica no es un ataque personal; es una información que nos ayuda a corregir los errores cometidos.
- Cuando nos hacen una crítica no hay que centrarse en defender el error sino en que hay que escuchar las razones de esa crítica.
- Quien realiza la crítica no es un enemigo, es un colaborador de nuestro trabajo y lo que pretende es ayudarnos.

A continuación, veremos diferentes ámbitos en los que una organización puede actuar, tanto positivos como negativos, y veremos cómo podemos afrontar de la mejor manera posible éstos últimos y cómo mejorar los favorables.

4.1. PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

La prevención además de ser una exigencia legal también es una exigencia ética. Mejorar los entornos psicosociales conlleva a una mejora de la empresa, consiguiendo así una mayor eficacia y eficiencia. Varios estudios demuestran que la IE es un factor protector frente a situaciones estresantes. Se puede decir que el objetivo principal de las empresas es conseguir organizaciones responsables y saludables (Toledo y Salvador, 2014, p.33-34).

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL ÁMBITO LABORAL: CÓMO SER EMOCIONALMENTE INTELIGENTE EN EL TRABAJO

Las organizaciones saludables tratan de “conseguir un bienestar de los empleados a través de un correcto diseño de los puestos de trabajo, la igualdad de oportunidad y el desarrollo de políticas de conciliación entre trabajo y familia”, según señala Mark G. Wilson (citado en Toledo y Salvador, 2014). Algunos de los objetivos que deben tener las organizaciones para ser responsables y saludables según establecen Toledo y Salvador (2014), son:

Tabla 4.1.

Objetivos para ser responsables y saludables en el ámbito de la empresa.

DISMINUCIÓN DE LAS DEMANDAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ajustar el trabajo al tiempo disponible, evitando la sobrecarga y la presión temporal. ✓ Horarios que permitan la conciliación de la vida laboral con la familiar. ✓ No considerar las horas extras como parte de nuestro horario cuando se planifican tareas.
PROMOVER LA IMPLICACIÓN Y EL AUTODESARROLLO PROFESIONAL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definición clara de las tareas y variedad de éstas. ✓ Autonomía en la organización del trabajo. ✓ Participar en la toma de decisiones. ✓ Feed-back → Proporcionar valoraciones sobre el proceso y el resultado.
POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Horarios flexibles. ✓ Trabajo semipresencial o teletrabajo. ✓ Ayudas al cuidado de dependientes (guarderías,...).
FOMENTO DE LA RECUPERACIÓN DEL ESTRÉS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ofertar actividades que ayuden a combatir el estrés (deportivas, de ocio, idiomas,...)
FORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Información y formación de diversas áreas que ayuden a gestionar las demandas y a potenciar los recursos personales. ✓ Ofrecer cursos sobre gestión del tiempo de trabajo, gestión y manejo del estrés y competencia emocional (desempeño laboral sobresaliente).

Fuente: elaboración propia a partir de Toledo y Salvador (2014, p. 36).

Alguna investigación, entre otras, que se han hecho sobre este tema es la de Gil-Monte (2012).

4.2. LA MOTIVACIÓN

El siguiente ámbito al que nos vamos a dedicar es la motivación, trataremos de saber cuáles son las mejores formas de motivar a los empleados, para así tener un ambiente laboral saludable y con ello una mejor salud. La motivación es una característica de la psicología humana que ayuda al grado de compromiso de la persona. Se trata de un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de las personas hacia la realización de objetivos. Los individuos son únicos, cada uno tiene unas necesidades, ambiciones y actitudes distintas, así como unos deseos, habilidades y conocimientos diferentes. Por ello, es importante conocer en la organización las causas que llevan a actuar a la persona (López, 2005, p.26).

Según Oropeza (2014), los individuos necesitan sentirse valorados y que sus esfuerzos en la empresa sean reconocidos, ya que es una de las maneras por las que la motivación en éstos aumentará, dado que se sentirán a gusto y realizados. Hay que tener en cuenta, que no todas las personas realizan un trabajo solamente por dinero; por tanto, subir el sueldo no suele ser la única medida ni la más eficaz para incentivar la motivación en los trabajadores. Otra investigación, entre tantas, en función de la motivación en la empresa es la de Medina, Gallegos y Lara (2008). Algunas de las técnicas más eficaces que señala el artículo para la motivación laboral son:

1. Reconocimiento → Conjunto de técnicas dirigidas a garantizar la satisfacción de las personas. Algunas de éstas son:
 - Premiar los logros en el trabajo, y no sólo económicamente (viajes, regalos,...).
 - Facilitar la promoción. Si los empleados ven que hay posibilidades de mejora y ascenso en su puesto, se esforzarán más.
 - Proponerse retos, ya que son una forma de demostrar la propia valía de la persona y sirve como superación de uno mismo.
 - Facilitar y promover la formación constante de los trabajadores, dado que de esta manera se conseguirá una mayor calidad de trabajo y la organización contará con unos empleados más formados, lo que aumentarán su autoestima y satisfacción laboral.
2. Búsqueda de la ubicación ideal → No todas las personas valen para todos los trabajos, ya que tenemos perfiles diferentes. Por ello, es muy importante que la empresa sepa ubicar a cada empleado en el sitio más acorde con sus capacidades y aptitudes.
3. Asignación de responsabilidades → Es muy importante que cada trabajador conozca la función que tiene que desempeñar, así como los objetivos a conseguir y hasta donde llega su responsabilidad.
4. Promover la participación → Es primordial para motivar a los empleados que éstos se sientan involucrados con la empresa; para ello se pueden realizar reuniones donde se cuenten con ellos, así como talleres o cualquier tipo de actividad participativa. De esta manera se consigue la fidelidad del trabajador y su identificación con la empresa.

Una vez vistas algunas de las técnicas para que los empleados no pierdan la motivación en su empleo, pasaremos a la negociación, para ver cómo hay que actuar cuando en una reunión o venta intentamos conseguir nuestro objetivo y no nos lo ponen fácil.

4.3. LA NEGOCIACIÓN

La negociación es un proceso por el cual se intenta llegar a un acuerdo sobre la distribución o el intercambio de beneficios o costes. Las características de un proceso negociador depende de las partes, de si existe una relación de poder entre ambas y de si existe la voluntad de llegar a un acuerdo que complazca los objetivos de las partes (López et al., 2013, pp.121-122). Por tanto, el objetivo de cualquier negociación es obtener el mayor beneficio con el menor coste posible (Pérsico, 2007, p.170).

Las emociones tienen un papel muy importante en la negociación, ya que muchos autores establecen que los negociadores que logren una mayor comprensión de las experiencias y expresiones emocionales estarán mejor preparados para la negociación. Así pues, los negociadores con una alta IE conseguirán información de una forma más rápida, tomarán decisiones más objetivas, mostrarán las emociones adecuadas e inducirán la emoción deseada en el oponente (López *et al.*, 2013, p.122).

Son cuatro las estrategias que existen para llevar a cabo una negociación según establece Suárez (2014):

1. Estrategia integrativa (ganar- ganar): De lo que se trata es de encontrar fórmulas que tengan en cuenta los intereses de las dos partes, lo ideal es que todas las partes salgan beneficiadas.
2. Estrategia competitiva (ganar- perder): El objetivo es conseguir las mayores ventajas a expensas de la otra parte. Se trata de hacer las máximas demandas, manteniéndose rígido en la postura propia. El objetivo principal es ganar como sea esa negociación.
3. Estrategia de flexibilidad (perder- ganar): En este caso lo que hacemos es reducir nuestros intereses, llegando a realizar grandes concesiones. Se trata de una estrategia a largo plazo, dado que en un principio se pierde, para que en el futuro podamos obtener mayores beneficios.
4. Estrategia de pasividad (perder- perder): Esta estrategia de lo que trata es de que nuestras pérdidas sean menores o iguales que las de la otra parte, suele surgir para cerrar con ella la negociación.

Por último, es importante citar algunas investigaciones relacionadas con la negociación y la eficacia de ésta, realizadas por Olgive y Carsky (2002), y Foo, Elfenbein, Tan y Aik (2004).

Por tanto, es muy importante saber en qué punto de la negociación nos encontramos, porque de esta manera sabremos aplicar la estrategia correcta. Sabiendo ya cómo podemos lograr una negociación idónea, proseguiremos aprendiendo a saber cómo actuar a la hora de resolver algún problema o conflicto, para que éste dure lo menos posible y no se interponga en nuestro camino.

4.4. GESTIÓN Y RESOLUCIÓN DEL CONFLICTO

El conflicto no sólo tiene consecuencias negativas sino también positivas para las empresas. Hay conflictos que en cuanto aparecen deben desaparecer, en cambio, en determinadas circunstancias, es necesario incentivarlo para que el resultado del equipo tenga una gran calidad. Resolver un conflicto significa reducirlo o eliminarlo; pero gestionarlo implica diseñar estrategias para incrementar la efectividad de la organización (Munduate y Medina, 2015, pp.45-46).

El conflicto, según Munduate y Medina (2015), se puede modular a través de tres condiciones esenciales (pp.47-50):

1. La interdependencia → “Situación en la cual los resultados de una persona se pueden ver potencialmente afectados por las acciones de otras”. Existen dos tipos de interdependencia:
 - a. Positiva: Hace referencia a la concordancia de las metas de los individuos y la discordancia en cuanto a las actividades necesarias para conseguir esas metas. Cuando una persona percibe este tipo de interdependencia, considera que las acciones de la otra parte ayudan a conseguir los objetivos. La interdependencia positiva permite crear espacios de trabajo comunes y la transformación de los intereses individuales en intereses grupales.
 - b. Negativa: Se refiere a cuando el sujeto percibe los fines perseguidos por ambas partes y las actividades necesarias para conseguirlos, pero éstas son incompatibles (Van de Vliert, 1997, citado en Munduate y Medina, 2015, p.47).

En definitiva, el conflicto es conveniente estimularlo en situaciones de interdependencia positiva.

2. El nivel de tensión → El nivel de tensión crea y desarrolla el conflicto. Walton (1969) citado en Munduate y Medina (2015), establece tres niveles:
 - a. Bajo: Conduce a la inactividad y a la evitación del conflicto, es decir, producen un resultado negativo.
 - b. Moderado: Es el único nivel en el que se produce un resultado positivo, ya que las personas tratan de buscar mayor información, consideran mayores alternativas y tiene un mayor deseo de mejorar esa situación.
 - c. Elevado: Este nivel también produce un resultado negativo, ya que disminuye la capacidad para procesar y percibir debidamente la información.

Es importante añadir, que los niveles de tensión se pueden ver alterados por situaciones previas ya vividas entre las partes, es decir, por los éxitos y fracasos obtenidos. Por ello, los niveles de tensión iniciales deben ser de tipo bajo o moderado.

3. El tipo de conflicto → En las investigaciones que se han hecho en el ámbito organizacional, se dan dos tipos de conflicto:

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL ÁMBITO LABORAL: CÓMO SER EMOCIONALMENTE INTELIGENTE EN EL TRABAJO

- a. Orientado a la tarea: Cuando las partes tienen diferencias en sus puntos de vista, ideas u opiniones respecto de una decisión que hay que tomar, o una tarea concreta.
- b. Orientado a las gestiones personales: Cuando las partes muestran una incompatibilidad personal en gustos, ideas o valores.

En definitiva, son positivos los conflictos orientados a la tarea cuando se producen en un clima organizacional que fomente los objetivos grupales; en cambio, los conflictos relacionales son necesarios reducirlos tan pronto como aparezcan.

Respecto a lo relacionado con la gestión del conflicto podemos decir que existen dos tipos de procesos, ambos con el objetivo de reducir, potenciar o resolver una situación de preferencias opuestas entre dos o más partes interdependientes. Por tanto, esos dos procesos según Munduate y Medina (2015) son:

1. Gestión estructural → Este tipo de intervención trata de mejorar la efectividad organizacional cambiando algunos parámetros del diseño organizacional (mecanismos de diferenciación e integración, de jerarquía, sistema de pagas e incentivos,...). Lo que se pretende, es gestionar el conflicto alterando la percepción que los miembros de la empresa tienen sobre la intensidad del mismo en los distintos niveles organizacionales (p.51).
2. Gestión conductual → Hace referencia al análisis de la forma en que los individuos abordan una determinada situación de conflicto. Dentro de las posibilidades de utilización de esta perspectiva a los conflictos empresariales, los gestores pueden lograr que los empleados desarrollen las habilidades precisas para diferenciar las características particulares de cada situación, de tal manera que puedan responder ante las mismas a través de la conducta más adecuada (p.52).

Para finalizar, vamos a destacar una investigación relacionada con el conflicto y su gestión en la empresa de Medina, Munduate, Martínez, Dorado y Mañas (2014).

4.5. EL ESTRÉS EN EL TRABAJO

Según Fernández-Abascal (1995), citado en Toledo y Salvador (2014), el estrés es:

Un proceso psicológico que se origina ante una exigencia al organismo, frente a la cual éste no tiene información para darle una respuesta adecuada, activando un mecanismo de emergencia consistente en una activación psicofisiológica que permite recoger más y mejor información, procesarla e interpretarla más rápida y eficientemente, y así permitir al organismo dar una respuesta adecuada a la demanda. (p.11)

CAPÍTULO 4

Por tanto, podemos decir que el estrés aparece cuando tenemos que hacer frente a situaciones que superan a nuestras fuerzas físicas y psíquicas; cuando sentimos que no somos capaces de cumplir con lo que se espera de nosotros (Pérsico, 2007, p.146).

Una de las fuentes más habituales que provoca el estrés es el lugar de trabajo. Mansilla (2012), señalado en Toledo y Salvador (2014), establece que en el ámbito laboral pueden surgir dos tipos de estrés (p.11):

1. Estrés laboral episódico→ Cuando el estrés laboral se presenta por poco tiempo y, que una vez afrontada esa situación el estrés desaparece.
2. Estrés laboral crónico→ Cuando el estrés laboral se presenta durante un largo tiempo, debido a que el trabajador se encuentra en una situación estresante de una forma continuada.

Muchas personas sufren estrés cuando han sido ascendidas en el trabajo, porque aunque se sientan contentas por ese ascenso, temen no estar a la altura del puesto. Pero el estrés no sólo es provocado por la baja autoestima, por ejemplo, también aparece cuando tenemos un jefe que nos exige mucho trabajo en un tiempo límite. (Pérsico, 2007, p.147). En palabras de este autor:

En el ambiente laboral el estrés suele estar propiciado por una mala gestión de la empresa, jefes abusivos, amenazas de cierre o despidos, ambiente laboral conflictivo, imprecisión en las tareas que se encomiendan, falta de definición en los puestos de trabajo, falta de reconocimiento al empleado, etc. (p.147)

No todas las personas reaccionan igual a las presiones y, por tanto, no generan el mismo estrés en una misma situación, dado que algunos son más vulnerables que otros (Ibid., p.148). Algunos síntomas que el estrés puede provocar son: dolor de cabeza, jaquecas, mareos, dolores en el pecho, en la espalda o/y en el cuello, insomnio, sudores, pérdida de memoria, etc. Martínez-Losa y Sarrate (2014) citados en Toledo y Salvador (2014), señalan los efectos negativos que el estrés puede llegar a crear en una organización como son:

- Absentismo→ Puede ser de corta o de larga duración. Este efecto tiene causas significativas en los costes: reducción de la productividad (p.15).
- Presentismo→ Con este efecto negativo queremos hacer referencia a aquellas personas que acuden al lugar de trabajo con preocupaciones, ya sean personales o laborales. Acuden al puesto sin ninguna motivación (p.16).
- Rotación→ Nos referimos a los costes que supone sustituir a un empleado, y que en ocasiones suele ser muy costoso (p.16).
- Accidentes laborales→ El estrés reduce la atención del trabajador y por tanto, corre más riesgo de sufrir accidentes en el trabajo si no presta la atención necesaria a la tarea (p.17).

Pero el estrés no es algo negativo si aparece en la dosis adecuada. Un poco de estrés es necesario para poder asumir y realizar determinadas tareas. Por ejemplo, sin la tensión que el estrés genera, un directivo no sería capaz de llevar a cabo una negociación difícil (ibid., p.149).

Es importante, al igual que hemos ido haciendo en el resto de ámbitos, destacar algunas de las investigaciones relacionadas con el estrés laboral como son las de Schaufeli, W.B. (1999) y Atalaya (2001).

4.6. EL LIDERAZGO

Tras haber visto distintos ámbitos en relación con la IE, no podíamos olvidarnos del liderazgo, ya que es un proceso que también está muy relacionado con la IE. Existen afirmaciones sobre que los líderes más inteligentes emocionalmente tienen grupos más cohesionados, trabajan mejor en equipo y sus trabajadores están más satisfechos. Además, el liderazgo es uno de los roles que más trabajo emocional implica, debido a que tienen que estar en un contacto directo con sus colaboradores. Por tanto, la capacidad de un líder para llevar a un grupo a conseguir unos objetivos es un tema que tiene una gran importancia como proceso grupal en una organización (López *et al.*, 2013, pp.107-108).

Alonso (2002), establece que las características para ser un líder eficaz son (p.354):

- Tener seguridad en sí mismo y un sistema de valores propios.
- Saber elegir los objetivos con el grupo y dirigir a los colaboradores.
- Tener una capacidad para resolver problemas y tomar decisiones, así como motivar a los miembros del grupo.
- Adquirir competencias para la solución de conflictos grupales.
- Tener talento para conseguir el desarrollo del grupo, a través de la experiencia y la crítica.

Existen distintos tipos de líderes como son: el líder autocrático que de lo que trata es de imponer su autoridad, el laissez-faire, que al contrario del anterior, no impone mucho, sino más bien deja al grupo que actúe por su cuenta. El líder democrático no es tan extremo como los anteriores, sino más bien de lo que trata en de comunicarse con el grupo y buscar la mejor solución, aceptando aportaciones del resto (Núñez y Loscertales, 1996, p.54). Pero estudios como el de Wang, Oh, Courtright y Colbert (2011), establecen que el liderazgo transformacional es el que mejor resultados da a nivel de rendimiento, satisfacción y bienestar en los grupos de trabajo. El liderazgo transformacional es un liderazgo "en el que los líderes actúan como modelo ganando confianza de los seguidores". Estos líderes ofrecen apoyo a sus seguidores y tratan de mostrar sus expectativas sobre el rendimiento (López *et al.*, 2013, p.108).

Por último, en relación con este ámbito vamos a señalar una investigación, entre otras, en relación con el liderazgo como es la de Palomo (2013).

CAPÍTULO 4

En definitiva, podemos decir que no existe una forma exacta de ser un directivo emocionalmente inteligente, se puede tener una dirección orientada a la cordialidad y a los demás, o bien actuar de una forma más instrumental (Caruso y Salovey, 2005, p.247). Goleman (2003), afirma que "la transparencia sobre los valores, el espíritu y los objetivos de una empresa contribuyen a crear un clima de confianza en la toma de decisiones" (p.383). El conocimiento y el buen uso de los sentimientos propios y ajenos en las relaciones profesionales, puede ser primordial para conseguir el éxito en el ámbito laboral (Saz, 2002, p.89).

CAPÍTULO 5
PROPUESTA PRÁCTICA

1.1. INTRODUCCIÓN

La parte práctica de este TFG, consiste en diseñar un programa de actividades según el Modelo de Mayer y Salovey, que comentamos en el capítulo dos de este trabajo. En concreto, nos centraremos en el ámbito de la prevención (mencionado en el capítulo cuatro), ya que es un apartado que puede tocar los diferentes ámbitos que hemos comentado con anterioridad. Se hará sobre ello, ya que existen determinados estudios que tratan de estos diferentes ámbitos y que pueden ser interesantes para mejorar la organización empresarial. Dichas investigaciones o estudios se han ido mencionando a lo largo del capítulo cuatro.

Como ya se habló anteriormente, el modelo de Mayer y Salovey consiste en cuatro habilidades básicas que, a continuación, recordamos brevemente:

1. Percepción emocional → Sirve para identificar y reconocer los sentimientos propios y ajenos.
2. Facilitación o asimilación emocional → Tiene en cuenta las emociones cuando tratamos de razonar o solucionar algún problema.
3. Comprensión emocional → Sirve para conocer nuestras señales emocionales, etiquetar las emociones y saber dentro de qué categorías se agrupan los sentimientos.
4. Regulación emocional → Requiere la capacidad para estar abierto a los sentimientos, tanto positivos como negativos.

Lo que haremos será elaborar un programa para mejorar la IE de las empresas y de sus trabajadores. Será un programa dirigido a los trabajadores de cualquier empresa, en el que se podrán realizar actividades tanto de tipo individual como grupal. Estas actividades tendrán cierta relación con el modelo de habilidad de John Mayer y Peter Salovey, con las que trataremos de desarrollar la IE de las organizaciones, tratando así de identificar tanto los propios sentimientos como los ajenos en el ámbito laboral, de asimilar nuestros propios sentimientos cuando razonamos o intentamos dar solución a algún problema, así como para comprender nuestras propias emociones en determinados momentos en los que nos sentimos confusos por alguna razón, y a regular dichas emociones. Todo ello, se llevará al ámbito preventivo para mejorar el ámbito organizacional.

Antes de comenzar a desarrollar el programa en la empresa, se pasará una escala de IE a los trabajadores para comprobar el nivel que tienen de ésta, y finalizado el programa volveremos a pasar nuevamente la escala para comprobar si la IE de los trabajadores ha mejorado. La escala que utilizaremos para medir la IE será la Medición de la Inteligencia Emocional Mediante Instrumentos De Ejecución (MSCEIT), diseñada por Mayer, Salovey y Caruso (2009) y adaptado al español por Extremera y Fernández-Berrocal (2009), ya que nos será de mucha utilidad debido a que nos centraremos en las cuatro habilidades que Mayer y Salovey desarrollan en su investigación.

1.2. OBJETIVOS

Los objetivos que se pretenden conseguir con la realización de esta práctica son:

1. Crear un ambiente laboral saludable.
2. Mejorar la productividad empresarial.
3. Conseguir que los empleados vayan motivados al trabajo.
4. Lograr una mejora de la vida laboral de los trabajadores, lo cual produciría una mejora de la salud de éstos.
5. Saber mostrar correctamente las emociones que sentimos así como a identificar las de los demás.
6. Que los empleados tomen conciencia del beneficio del uso de sus emociones.
7. Conseguir que los trabajadores amplíen sus estrategias para gestionar las emociones en diferentes situaciones: como toma de decisiones, solución de conflictos,...
8. Lograr que los empleado se centren en el aquí y ahora, que sepan prestar atención a lo que están realizando en ese momento.

1.3. TEMPORALIZACIÓN

Este programa se llevará a cabo en las empresas durante los cuatro viernes principalmente de un determinado mes, o el día que a la empresa seleccionada mejor convenga y, durante esos días, se impartirán las actividades en una hora y media cada día aproximadamente, haciendo un total de 6 horas al mes. Durante ese tiempo se desarrollarán las actividades que más adelante iremos mencionando y explicando detalladamente, que tendrán una duración media de 30 minutos cada una.

El primer día irá destinado a la presentación de los trabajadores, a la realización del test de IE y, a continuación, se irán realizando las actividades destinadas a mejorar la percepción emocional de éstos, realizando las actividades que tendrán una duración de unos 15 a 30 minutos cada actividad.

El segundo día se llevarán a cabo las actividades que ayuden a mejorar la facilitación o asimilación emocional de los empleados, realizando los ejercicios destinados a esa habilidad, con el objetivo de lograr que los trabajadores mejoren sus capacidades dentro de este ámbito, buscando alternativas para la solución de problemas.

En la tercera fase, que será el tercer día, se harán actividades en relación con la comprensión emocional, en el que se llevarán a cabo al igual que en las fases anteriores dinámicas de grupo.

Y por último, el cuarto día se realizarán ejercicios destinados a mejorar la regulación emocional en el ámbito laboral.

De esta manera y a través de estas actividades, se llevará a cabo un programa diseñado en función del modelo de habilidad de los autores Mayer y Salovey.

1.4. ACTIVIDADES

A continuación, describiremos las actividades que llevaremos a cabo para desarrollar el programa, explicando en qué consiste cada actividad, los recursos que se necesitan para realizarla, el tiempo de duración y los objetivos a conseguir.

1.4.1. Relacionadas con la percepción y expresión emocional.

Las siguientes actividades serían el inicio de nuestro programa a desarrollar, que se realizarán el primer día que se ponga en marcha dicho programa. Las actividades se llevarán a cabo en una sala que la empresa pueda habilitar para hacer los ejercicios, como por ejemplo una sala de reuniones que esté en ese momento inhabilitada. Como comentamos anteriormente, antes de comenzar con las actividades, se realizará un test para observar la IE con la que empiezan nuestros trabajadores. Las actividades a desarrollar son:

1. Tarjetas emocionales.

Objetivo→ Mostrar cómo se encuentran los empleados respecto de la pregunta realizada y que el resto de compañeros sepan identificar cómo se siente, y así comprobar si perciben correctamente las emociones que muestran con sus compañeros.

Material y temporalización→ Para esta actividad lo que necesitaremos serán unas tarjetas en las que estén dibujadas las caras de emoticonos (ej.: triste, contento, confuso, feliz, indiferente, enfadado,...), y una lista de preguntas que tendrá el coordinador de la actividad. Todo este material será aportado por el diseñador del programa. La duración de la actividad será de unos 30 minutos aproximados, el tiempo variará en función de la plantilla.

Desarrollo→ La actividad consiste en juntar a todos los empleados en una sala (por ejemplo, la de reuniones), y una vez allí se expondrán las tarjetas con los emoticonos encima de la mesa, las tarjetas están repetidas dado que a una misma pregunta personas diferentes pueden sentir la misma emoción. Una vez acoplados, el coordinador de la actividad realizará una serie de preguntas, como por ejemplo: ¿Esta semana como se encuentra con su trabajo?, ¿Le ha dado tiempo a terminar con la tarea que tenía asignada esta semana? ¿Ha tenido algún problema con alguno de sus compañeros? ¿Y con su jefe?

2. Escuchar música.

Objetivo→ Saber expresar con precisión nuestras emociones, así como percibir y reconocer lo que otras personas muestran únicamente con sus gestos.

Material y temporalización→ Para este ejercicio lo que necesitaremos serán un equipo de música y un CD, aportado por el personal del programa con unas canciones determinadas. Las canciones serán: BSO como por ejemplo la de Titanic o Piratas del Caribe. La duración de la actividad será de unos 25 minutos aproximados.

Desarrollo→ La dinámica de grupo consiste en que en la sala donde nos encontremos pondremos una música determinada (ej.: alguna banda sonora de alguna película conocida o alguna canción,...) y, habrá un empleado que tenga los ojos cerrados con el objetivo de sentir la música y con su cara expresar el sentimiento que la melodía le provoca. El resto de compañeros deberán de estar atentos a los gestos que éste realice, puesto que ellos no escucharán la música. De esta manera deberán percibir que emoción le ha provocado al empleado con los ojos cerrados dicha melodía.

3. Emoción en imágenes.

Objetivo→ Conseguir mostrar la emoción de la mejor manera posible sin necesidad de hablar, y que el resto de compañeros sean capaces de percibir esa emoción.

PROPUESTA PRÁCTICA

Material y temporalización→ Los recursos que necesitaremos para esta tarea será tener unas fotos sobre paisajes, personas, animales,...que serán aportados por el programador de la actividad, y unos bolígrafos y folios. Las fotos se encuentran en el Anexol. La duración de la actividad será de unos 20 minutos aproximadamente, siempre el tiempo dependerá del número de la plantilla.

Desarrollo→ La dinámica de grupo consiste en que en una sala en la que están todos los empleados se encuentran las fotografías encima de la mesa boca abajo, y uno de los empleados deberá de escoger una; en función de la fotografía escogida deberá expresar únicamente con gestos el sentimiento que le provoca y el resto del grupo anotarlo en un papel, para al final ponerlo en común.

1.4.2. Relacionadas con la facilitación o asimilación.

Las siguientes actividades formarán parte de la segunda fase de nuestro programa para desarrollar la IE de las empresas, que se llevarán a cabo el segundo día y tendrán relación con la facilitación o asimilación emocional.

1. Uso del termómetro emocional.

Objetivo→ Conseguir que el trabajador tome conciencia del uso de sus emociones.

Material y temporalización→ Para esta actividad los recursos que necesitaremos serán un termómetro emocional, un bolígrafo y un papel. El termómetro emocional se encuentra en el Anexo II. La duración de la actividad será de unos 30 minutos aproximadamente.

Desarrollo→ La actividad consiste en que los empleados deberán marcar en el termómetro cómo se encuentran con la carga de trabajo que consideran que tienen; indicada ésta, comentarán en grupo la emoción más reiterada que sienten y por qué señalan ese grado concreto. Una vez que sabemos la carga de trabajo que tienen y la emoción más destacada en ese momento, deberán de indicarnos en un folio cómo se van a organizar para realizar el trabajo, de forma que señalen la manera más adecuada de aprovechar el tiempo en función de la emoción que sienten y, comprobar si se hará de la manera más eficaz. Por ejemplo, si señalan que tienen mucha carga de trabajo y se sienten eufóricos es probable que descarguen esa energía en el trabajo, con ganas de lograr acabarlo, pero si por el contrario se sienten desganados, tendremos que buscar una alternativa o alguna motivación que les ayude a lograr esa tarea.

2. Dinámica para la toma de decisiones.

Objetivo→ Lograr que los trabajadores razonen por qué motivo se posicionan a un lado o a otro de la línea, dado que esas posiciones estarán orientadas por una emoción.

Material y temporalización→ Necesitaremos una sala amplia, sin mesas ni sillas de por medio, un pañuelo o algo que sirva como línea divisoria y una lista con unas frases determinadas. Las frases se encuentran en el Anexo III. La duración será de 20 minutos aproximados.

Desarrollo→ La dinámica de grupo consistirá en que el coordinador del programa leerá una frase de las que tiene preparadas en voz alta, pidiéndoles a los miembros del grupo que se posicionen a la derecha o a la izquierda de la línea divisoria, según estén a favor o en contra de la frase mencionada. Cuando se encuentren todos los miembros del grupo

PROPUESTA PRÁCTICA

posicionados, deberán comentar las razones por las que están a favor o en contra de la frase, pudiendo cambiar de opinión según van explicando los trabajadores las razones de cada uno. Algunos ejemplos de frases que se utilizarán en la dinámica serán: los compañeros están para ayudarse, vivimos para trabajar, trabajamos para vivir, en la vida solo vale triunfar, el trabajo sólo puede ser aburrido,...

3. La emoción más útil.

Objetivo→ Recoger entre todos los trabajadores distintas maneras de generar emociones que sean útiles para llevar a cabo determinadas actividades.

Material y temporalización→ En esta actividad lo único que será necesario son una serie de preguntas o frases que el coordinador tendrá preparadas respecto del trabajo (ej.: mañana viene el jefe a hacer una visita a la empresa, tengo una reunión importante, tengo mucho trabajo atrasado,...), un papel y un bolígrafo. La duración del ejercicio será de 40 minutos.

Desarrollo→ La actividad comienza con una pregunta o frase que el coordinador dirá en alto para que los trabajadores en función de esa pregunta escriban en un papel, al menos, dos emociones que serían útiles para llevarlas a cabo de manera efectiva. Por ejemplo, si el coordinador dice "mañana a primera hora tengo una reunión importante" el empleado deberá de seleccionar alguna emoción que le ayuda a afrontar dicha reunión, como por ejemplo seguridad y miedo. Hay que tener en cuenta que determinadas emociones como el miedo o la ansiedad, en su justa medida no son negativas. Cuando señalen las emociones para la frase realizada deberán contestar en el papel por qué escogen esa emoción. Cuando todos acaben pondremos en común las respuestas y entre todos explicaremos por qué la emoción señalada sería la más útil para esa situación en concreto.

1.4.3. Relacionadas con la comprensión.

A continuación, las actividades que mostraremos formarán parte de la tercera fase del programa, que tendrán relación con la comprensión emocional. Estas actividades se realizarán en el tercer día del desarrollo del programa sobre la IE.

1. Dominó emocional.

Objetivo→ Comprender el significado de las emociones.

Material y temporalización→ Los recursos que nos harán falta para llevar a cabo esta actividad son unas fichas emocionales, que las elaborarán los propios empleados con cartulina, tijeras y lapiceros de colores. La duración de la práctica podrá durar unos 40 minutos, teniendo en cuenta que hay que fabricar las fichas.

Desarrollo→ La actividad consiste en tener unas fichas, que podrán ser fabricadas por los propios trabajadores como dinámica grupal, en las que se indicarán emociones (amor, tristeza, pánico, euforia,...). Una vez que tengamos elaboradas las fichas se jugará indicando que significa cada emoción y la relación que puede tener con otra. Por ejemplo, un trabajador puede tener la ficha de alegría porque cree que puede ser ascendido y relacionarla con pánico, ya que aunque sea una alegría el ascender en el trabajo le puede causar pánico de creer que no puede estar a la altura.

PROPUESTA PRÁCTICA

2. Disfrazarse o juegos de rol.

Objetivo→ Determinar las necesidades del equipo de trabajo en conjunto y aclarar las emociones, así como las necesidades que la persona imitada pueda tener.

Material y temporalización→ Para este ejercicio el coordinador del programa aportará una corbata, una bata, un sombrero y algún que otro elemento que pueda ayudar para hacer un disfraz de jefe o de empleados. La duración de esta actividad será de unos 20 minutos.

Desarrollo→ En esta actividad, el trabajador adoptará un papel diferente (por ejemplo, de jefe, de un encargado o de un compañero). Adoptado el papel imitará o adoptará las necesidades que puede tener esa persona y podrá interactuar con otros trabajadores que adopten otros roles diferentes. Es importante no causar emociones negativas a la hora de interpretar a la otra persona, ya que puede causar conflicto.

3. ¡No se habla!

Objetivo→ Hacerse comprender de la mejor manera posible sin hacer uso de la palabra.

Material y temporalización→ Para este juego será necesario unas tarjetas con palabras o pequeñas frases (ej.: tengo miedo, alegría,...), y que los empleados se pongan por parejas. Las frases y palabras están en el Anexo IV. La duración de la actividad será de unos 20 minutos.

Desarrollo→ De lo que se trata es que una persona de la pareja emplee su cuerpo, sus gestos,... lo que sea necesario para comunicar al otro compañero la frase que le ha tocado en la tarjeta que el coordinador le ha dado, sin utilizar las palabras. De esta manera veremos si el otro compañero es capaz de comprender lo que le trata de transmitir y de si el primero es capaz de transmitirlo con certeza.

1.4.4. Relacionadas con la regulación.

Por último, y como última fase de nuestro programa a desarrollar, las actividades tendrán relación con la última habilidad del modelo de Mayer y Salovey, que tienen que ver con la regulación emocional. Hemos de recordar que tras esta última fase volveremos a pasar la escala de IE para comprobar si los empleados han avanzado con los ejercicios realizados.

1. Destacando emociones.

Objetivo→ Que los trabajadores amplíen las estrategias para gestionar las emociones e indicar cuáles podrán ser las más eficaces señalando el por qué.

Material y temporalización→ Los recursos que necesitaremos para esta actividad será un papel y un bolígrafo. La duración de la actividad será de 30 minutos aproximadamente.

Desarrollo→ La actividad consiste en que un trabajador deberá indicar que emoción destacaría que ha sentido más en esa semana de trabajo, por ejemplo frustración, y apuntará en un papel la explicación del por qué, pero ésta sin comentarla hasta el final. El resto de compañeros, de forma individual, deberán indicar en una libreta formas para hacer frente a esa emoción, además de señalar qué creen que ha podido causar esa emoción. Cuando todos hayan acabado, se debatirá de forma grupal lo que ha señalado cada uno y cómo reaccionarían y gestionarían esa emoción. Al final del todo el trabajador

PROPUESTA PRÁCTICA

elegido dirá en voz alta la causa de esa emoción y se verá si alguien ha podido acercarse al motivo.

2. Ojos vendados.

Objetivo→ Estar abiertos a los sentimientos de los compañeros y aportar soluciones o consejos para mejorar, es decir, aportar estrategias para regular las emociones.

Material y temporalización→ Para este juego lo que necesitaremos será una venda que sirva para tapar los ojos de un participante. La duración de la actividad será de unos 40 minutos.

Desarrollo→ Uno de los trabajadores, que puede ser elegido voluntariamente, se sentará en medio de la sala con los ojos vendando, con el objetivo de escuchar al resto de compañeros las emociones que éstos vayan diciendo que han sentido durante esa semana. De lo que se trata, es que el empleado que está en el centro de la sala esté abierto a escuchar esos sentimientos y, a aportar algún consejo o ayuda para superarlo en caso de que el sentimiento nombrado sea negativo. Por ejemplo, un compañero dice en voz alta que ha sentido frustración por falta de tiempo a la hora de organizarse en el trabajo; en este caso la persona con los ojos vendados deberá de dar algún consejo para ayudarlo a regular esa emoción, como por ejemplo diciendo como se ha organizado él durante esa semana para sacar adelante el suyo. Si por el contrario, una persona dice que lo que siente es satisfacción en esa semana, es decir, un sentimiento positivo, será quien aporte su estrategia al grupo y por tanto, pasará a ser la persona con la venda en los ojos dispuesta a escuchar al resto del grupo.

3. Centrando la atención.

Objetivo→ Conseguir centrar la atención únicamente en el objeto, es decir, centrarse en el aquí y ahora, para después saber trasladar esa concentración a su puesto de trabajo.

Material y temporalización→ Para esta actividad será necesario tener unos objetos que tengan un tacto diferente unos de otros (rugosos, suaves, ásperos,...) y unos pañuelos para tapar los ojos a los participantes. Estos objetos serán aportados por el coordinador del programa. Los objetos están enumerados en el anexo V. La duración de la actividad será de unos 20 minutos aproximados.

Desarrollo→ La actividad consiste en que los participantes con los ojos vendados se centren en el objeto que están tocando, que habrán sido repartidos por el coordinador. Deberán de centrarse en ese objeto, en como es, qué forma y tacto tiene y que sensación les da (positiva o negativa), sin centrarse en ruidos externos que puedan estar surgiendo a su alrededor; si su atención se va, no importa, el coordinador les dirá que de nuevo centren la atención en el objeto. Una vez que todos han realizado esa parte de la práctica se procederá a quitarse la venda de los ojos y a explicar a sus compañeros las sensaciones que han sentido con el objeto, explicándoles su textura, forma, etc. Al finalizar la sesión, les pediremos a los trabajadores que realicen este tipo de actividad en su vida diaria, y así poder mejorar a la hora de centrarse en algo.

CONCLUSIONES

Una vez desarrollado este TFG, el principal objetivo que planteábamos al inicio del trabajo era comprobar si la IE podía desarrollarse en el ámbito empresarial, dado que en el ámbito de la educación, entre otros, se ha comprobado mediante diversos estudios que sí es posible. Por otro lado, nuestra propuesta didáctica, era desarrollar, a través del modelo de habilidad de John Mayer y Peter Salovey, la IE en la empresa a través de las cuatro habilidades propuestas en dicho modelo.

A lo largo del trabajo hemos podido comprobar que, hasta hace poco, los estudios relacionados con la IE no eran muchos y menos en relación con el ámbito laboral. Asimismo, los autores más destacados llegan al acuerdo de la existencia de varios tipos de inteligencia y no sólo la existencia de una o dos. Igualmente, con los modelos que hemos ido señalando a lo largo del proyecto hemos llegado a la conclusión de que la IE es una capacidad propia del individuo que se puede aprender durante toda la vida a través del entrenamiento de determinadas habilidades. En nuestro caso, nos hemos decantado por las que Mayer y Salovey ofrecen en su modelo, porque es el que más apoyo empírico ha tenido hasta la fecha, para poder aprender y mejorar nuestra IE a través de determinadas actividades que hemos ido explicando en la parte práctica del trabajo.

También hemos podido comprobar que la IE en el ámbito de la empresa acoge diversas ramas, entre otras, la prevención, la motivación, la resolución de conflictos o el liderazgo; técnicas que se pueden aprender y mejorar a lo largo de la vida y reforzar así la vida laboral de los trabajadores y aumentar la productividad empresarial, pues existen estudios que afirman los objetivos señalados.

Nosotros en la práctica decidimos centrarnos en la creación de actividades que ayuden a prevenir las consecuencias negativas que pueden surgir en el trabajo, así como mejorar las positivas. La IE nos ayuda a sobrellevar la carga mental tanto en el ámbito laboral como en el personal y, por tanto, seremos más eficaces a la hora de resolver conflictos a través de las herramientas aprendidas, pues como hemos dicho, la IE se puede aprender a gestionar a lo largo de la vida.

A día de hoy no son muchas las empresas que están empezando a dar importancia a la IE, no obstante cada día son más, dado que muchas personas ya no consideran como única motivación un aumento de sueldo, sino más bien abarcan otros aspectos como puede ser un ambiente agradable o unos horarios flexibles, entre otros muchos motivos. Además, es importante que las empresas cuando realicen entrevistas no las enfoquen únicamente a los conocimientos específicos, pues como dijo Goleman (2005) en su libro, el éxito depende un 20% del cociente intelectual y un 80% de la IE.

En mi opinión, sería importante que las empresas comiencen a establecer en su organización herramientas o materiales que ayuden a los empleados a desarrollar y mejorar estas habilidades. De este modo, ayudarían a fomentar un entorno de trabajo más saludable, lo cual conlleva una mayor productividad, ya que cuando un empleado está cómodo con su puesto es más productivo y, por consiguiente, la empresa obtendría mayores beneficios (objetivo principal de una organización). Aparte del beneficio económico, sabiendo desarrollar dichas habilidades, obtendríamos un beneficio personal: enriquecer el capital humano.

En definitiva, nuestro objetivo con la realización de este TFG era comprobar si la IE se podía llevar al ámbito laboral y, tras muchas investigaciones realizadas durante este tiempo, hemos llegado a la conclusión de que es posible (al igual que en el ámbito educacional). Por tanto, podemos darnos por satisfechos tras conseguir el objetivo que al inicio de este proyecto tratábamos de descubrir.

Para finalizar, me gustaría añadir lo que ha supuesto este TFG para mí a nivel personal, pues aprender lo que significa la IE y todo lo que ésta abarca me ha servido, durante estos meses de trabajo y esfuerzo, para entender mejor a las personas a través de su gestos, sin necesidad del uso de las palabras e incluso, me atrevería a decir, que me ha valido para anticiparme a lo que me han querido transmitir en determinados momentos. También me ha ayudado a saber expresar mejor mis emociones y así, evitar que lleve a confusión alguna a los demás. Me ha valido para saber mostrar correctamente en cada momento lo que siento y, sobre todo, lo que quiero mostrar. Para aprender a regular mis emociones y, con ello, a contribuir a la mejora de mi bien estar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso García, J.I. (2002). *Psicología Bachillerato*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Atalaya, P.M. (2001). El estrés laboral y su influencia en el trabajo. *Revista industrial DATA*, Vol.2 (4), pp.25-36.
- Caruso, D.R. & Salovey, P. (2005). *El directivo emocionalmente inteligente*. Madrid: ALGABA Ediciones, S.A.
- Extremera, N. & Fernández-Berrocal, P. (2009). *Test de Inteligencia Emocional de Mayer Salovey Caruso*. Madrid: TEA Ediciones.
- Extremera Pacheco, N. & Fernández Berrocal, P. (2002). *El autocontrol emocional: claves para no perder los nervios*. Málaga: Arguval.
- Fernández Berrocal, P. & Extremera Pacheco, N. (2005). La inteligencia emocional y la educación de las emociones desde el Modelo de Mayer y Salovey. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 19 (3), pp.63-93.
- Fragoso Lucuriaga, R. (2015). Inteligencia emocional y competencias emocionales en educación superior, ¿un mismo concepto? *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 16 (VI), pp.110-125. Recuperado de <http://ries.universia.net>
- García- Fernández, M. & Giménez-Mas, S.I. (2010). La inteligencia emocional y sus principales modelos: propuesta de un modelo integrador. *Revistas digital del centro del profesorado Cuevas- Olula* (Almería). 3(6), pp.43-52.
- Gardner, H. (2003). *La inteligencia reformulada. Las inteligencias múltiples en el siglo XXI*. Sta. Perpètua de Mogoda (Barcelona): Paidós Ibérica, S.A.
- Gardner, H. (2012). *Inteligencias múltiples. La teoría en la práctica*. Fuenlabrada (Madrid): Paidós Ibérica, S.A.
- Gil-Monte, P.R. (2012). Riesgos psicosociales en el trabajo y salud ocupacional. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*. Lima, Vol. 29(2). Recuperado de: <http://goo.gl/RtgTbi>
- Goleman, D. (1997). *La inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- Goleman, D. (2000). *La inteligencia emocional aplicada a las organizaciones*. Barcelona: Kairós.
- Goleman, D. (2003). *La Práctica de la Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairós.
- Goleman, D. (2005). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairós.
- Hué García, C. (2007). *Pensamiento emocional. Un método para el desarrollo de la autoestima y el liderazgo*. Zaragoza: Mira Editores, S.A.
- John R. Ogilvie, Mary L. Carsky, (2002) "BUILDING EMOTIONAL INTELLIGENCE IN NEGOTIATIONS", *International Journal of Conflict Management*, Vol.13(4), pp.381-400.
- Las 5 técnicas más efectivas de motivación laboral*. Motivación en la oficina. (2014). Consultado 14 de mayo de 2016, de <http://goo.gl/F4FgPI>

- López Mas, J. (2005). Motivación laboral y gestión de Recursos Humanos en la Teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el Tercer Milenio. Revista de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM* (Lima) Vol. 8(5), pp.25-36.
- López Zafra, E., Pulido Martos, M. & Augusto Landa, J.M. (2013). *Inteligencia Emocional en el Trabajo*. Madrid: Síntesis, S.A.
- Maw Der Foo, Hillary Anger Elfenbein, Hwee Hoon Tan, Voon Chuan Aik, (2004) "EMOTIONAL INTELLIGENCE AND NEGOTIATION: THE TENSION BETWEEN CREATING AND CLAIMING VALUE", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 15(4), pp.411-429.
- Mayer, J.D., & Salovey, P. (1997). What Is Emotional Intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.) *Emotional Development and Emotional Intelligence*. New York: Basic Books.
- Medina Giacomozzi, A., Gallegos Muñoz, C. & Lara Hadi, P. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Revista de Administración Pública*. Rio de Janeiro, 42(6), pp. 1213-1230.
- Medina, F.J., Luque, P.J. & Cruces, S. (2015). Gestión del conflicto. En Munduate Jaca, L. y Medina Díaz, F.J., *Gestión del conflicto, negociación y mediación*. Madrid: Pirámide, pp.45-67.
- Medina, F.J., Munduate, L., Martínez, I., Dorado. M.A. & Mañas, M.A. (2014). Efectos positivos de la activación del conflicto de tarea sobre el clima de los equipos de trabajo. *Revista de Psicología Social*. Sevilla, Vol. 19 (1), pp. 3-15.
- Mestré, J., Guil R., Brackett M. & Salovey P. (2008), Inteligencia emocional: definición, evaluación y aplicaciones desde el modelo de habilidades de Mayer y Salovey, en *Motivación y Emoción*. Madrid: McGraw Hill, pp. 407-438.
- Núñez, T. & Loscertales, F. (1996). *El grupo y su eficacia*. Barcelona: EUB.
- Palomo Padillo, M.T. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid. ESIC EDITORIAL.
- Pérsico L. (2007). *Inteligencia emocional. Técnicas de aprendizaje*. Alcobendas (Madrid): LIBSA.
- Saz Marín, A.I. (2002). *¿Quiere alguien explicarme qué es inteligencia emocional?* Madrid: LIBRO-HOBBY-CLUB.
- Schaufeli, W.B. (1999). Evaluación de riesgos psicosociales y prevención del estrés laboral: algunas experiencias holandesas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Vol.15 (2), pp. 147-172.
- Suárez, A. (2012). *Estrategias y tácticas de negociación*, en Antonio Suárez Formación en Marketing. 1 de febrero de 2012: <http://goo.gl/ljxDDe>
- Toledo Castillo, F. & Salvador Martínez, C. (2014). *Manual de inteligencia emocional aplicada a la prevención de riesgos laborales*. Murcia: Confederación Regional de Organizaciones Empresariales de Murcia (CROEM).

ANEXOS

ANEXO I

FOTOGRAFÍAS





ANEXO II

TERMÓMETRO EMOCIONAL



ANEXO III

- Los compañeros están para ayudarse.
- Vivimos para trabajar.
- Trabajamos para vivir.
- En la vida solo vale triunfar.
- El trabajo sólo puede ser aburrido.
- Cada uno hace lo que quiere en su trabajo.
- En una oficina es favorable trabajar escuchando música.

ANEXO IV

- Tengo miedo.
- Alegría.
- No tengas vergüenza.
- Ten seguridad en ti mismo.
- Estoy triste.
- Satisfacción.
- Estoy aburrido.
- Agobio.
- Amor.

ANEXO V

- Algodón.
- Bola de papel de aluminio.
- Plumas.
- Lija.
- Pañuelo de seda.
- Arena.

- Plastilina.
- Peluches.
- Pelotas de tenis.