



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Alumno: Tamara Urbano Criado

Julio, 2017

RESUMEN

La inteligencia emocional es un constructo que actualmente se encuentra en auge, aunque su estudio se remonta a principios del siglo XX. Su terminología ha ido evolucionando según ha ido cambiando la sociedad.

Hoy en día, las empresas ya no contratan sólo basándose en la experiencia profesional o en el expediente académico, sino que demandan una serie de habilidades personales que conforman la inteligencia emocional. Tales habilidades son el autoconocimiento, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales, las cuales brindan a los individuos la capacidad para saber manejarse y controlarse a la hora de involucrarse en las cuestiones de la empresa.

De igual modo, el conocimiento de uno mismo y la gestión de las propias emociones, ha adquirido un papel fundamental en la vida de las personas, puesto que les ayuda a afrontar los desafíos del día a día con positivismo y aprovechar las oportunidades que estos le presentan.

La importancia de la inteligencia emocional a nivel personal y a nivel organizacional me ha motivado a analizar e investigar la repercusión que tiene este constructo ya no sólo en el mundo laboral, sino también como repercute en la vida de las personas que la desarrollan. Como veremos, existe una metodología que sirve de ayuda para desarrollar la inteligencia emocional. En otras palabras, sirve para aprender a gestionar las emociones, actitudes y pensamientos, la cual se denomina Mindfulness o Atención Plena.

Para la elaboración de este trabajo se realizó una investigación mixta, formada por una revisión bibliográfica para conocer la fundamentación del término y su relación con el ámbito organizacional; y un estudio de campo, basado en la aplicación de un cuestionario a un grupo de trabajadores de una empresa concreta de Jaén, para conocer sus capacidades con respecto a la inteligencia emocional. Debido a la importancia de la inteligencia emocional tanto a nivel personal como organizacional, hablaremos sobre una técnica que contribuye a su desarrollo, denominada Mindfulness. Además, para profundizar más sobre esta técnica podremos encontrar un caso práctico sobre este constructo aplicado al ámbito laboral, de elaboración propia, que podrá servir de ayuda al profesorado cuando trate de acercar la práctica empresarial de la inteligencia emocional a su alumnado.

Palabras clave: Inteligencia Emocional, ámbito laboral, emociones, Mindfulness, atención plena.



La inteligencia emocional en el contexto organizacional

ABSTRACT

Emotional intelligence is a construct that is currently booming, although its study dates back to the beginning of the 20th century. Its terminology has evolved as society has changed.

Nowadays, companies don't work only based on professional experience or the academic record, but they demand a series of personal skills which shape the emotional intelligence. Such skills are the self-knowledge, self-regulation, motivation, empathy and social skills, which give to the individuals the ability to manage and control themselves when it comes to getting involved in business issues.

Likewise, self-knowledge and the management of one's own emotions have acquired a fundamental role in people's lives, since it helps them to face the everyday challenges with positivism and to take advantage of the opportunities which these present.

The importance of emotional intelligence in a personal and organizational level has motivated me to analyze and investigate the impact of this construct not only at workplace, but also as an impact in people's lives who develop it. As we will see, there is a methodology that helps to develop the emotional intelligence. In other words, it serves to learn how to manage emotions, attitudes and thoughts, and this is called Mindfulness or Full Attention.

For the elaboration of this work a mixed research was carried out, formed by a bibliographical revision to know the foundation of the term and its relation with the organizational scope; And a field study, based on the application of a questionnaire to a group of workers of a specific company in Jaen, to know their abilities regarding emotional intelligence. Due to the importance of emotional intelligence both personally and organizationally, we will talk about a technique that contributes to its development, called Mindfulness. In addition, in order to delve deeper into this technique, we will be able to find a practical case about this construct applied to the work environment, which can be used as an aid to teachers when trying to bring the business practice of emotional intelligence closer to its students.

Key words: Emotional Intelligence, work scope, emotions, Mindfulness, Full Attention.

ÍNDICE

1. Introducción.....	4
2. Marco teórico.....	8
2.1. Origen de la Inteligencia Emocional. Conceptualización	8
2.2. Modelos de Inteligencia Emocional.....	10
2.2.1. Modelo de Inteligencia Emocional de Mayer y Salovey.....	11
2.2.2. Modelo de Inteligencia Emocional de Bar-On.....	14
2.2.3. Modelo de Inteligencia Emocional de Goleman	15
2.2.4. Modelo de Inteligencia Emocional de Petrides y Furnham.....	20
2.3. Las emociones.....	22
2.3.1. Las emociones básicas	23
2.3.2. Las funciones de las emociones	25
2.3.3. El Plan General Emocional	26
2.4. La Inteligencia Emocional en el ámbito laboral	28
2.4.1. Prevención de riesgos laborales: el estrés en el trabajo	30
2.4.2. La negociación	34
2.4.3. Gestión y resolución del conflicto (rendimiento)	36
2.4.4. El liderazgo	38
3. Estudio de caso: Guillermo García Muñoz, S.L	40
4. La Inteligencia Emocional plena. Mindfulness.....	49
5. Caso práctico. La práctica del Mindfulness en las empresas	53
6. Conclusiones	55
7. Bibliografía	57
ANEXOS	60
Anexo 1. Cuestionario Inteligencia Emocional.....	60
Anexo 2. Resultados del estudio de campo realizado a la empresa: GUILLERMO GARCÍA MUÑOZ, S.L.....	62

1. INTRODUCCIÓN

El trabajo fin de grado que se presenta a continuación, “La Inteligencia Emocional en el ámbito laboral”, está realizado por Tamara Urbano Criado, alumna del Grado de Administración y Dirección de empresas de la Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas, concretamente de la promoción 2013-2017.

Con este trabajo se pretende hacer más conocedor el tema de la inteligencia emocional en el mundo laboral, tanto en universidades donde es primordial para el futuro laboral de los estudiantes; como en empresas puesto que, aunque grandes y exitosas empresas ya lo llevan a cabo, todavía la gran mayoría no se atreven a utilizar este constructo, por el mero hecho de que aún parece que se trata de un tema desconocido.

El objetivo principal del presente trabajo fin de grado es esencialmente el de reflexionar sobre la necesidad de aplicar la inteligencia emocional en el contexto organizacional, para mejorar su desempeño. Si en una organización se tienen en cuenta las emociones, tanto de altos puestos directivos como de los demás trabajadores, ésta puede mejorar de forma positiva la productividad y la satisfacción en el ambiente de trabajo de la organización. Todo esto se debe a que la inteligencia emocional ayuda a controlar los impulsos, a regular nuestros estados de ánimo, a motivarnos y a buscar soluciones ante los problemas, por ello es interesante aplicarlo al ámbito laboral. Esto no significa que se deban reprimir las emociones, sino que debemos aprender a expresarlas en el momento adecuado a las personas adecuadas, mejorando así la prevención de riesgos laborales como el estrés, así como la motivación, la negociación, la satisfacción laboral y el liderazgo. Además, otro objetivo sería el de motivar a profesores de la Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas a incorporar en la enseñanza contenidos de inteligencia emocional en ámbito laboral, puesto que se trata de un tema de vital importancia para el futuro laboral de los alumnos.

En cuanto a los objetivos específicos se encuentran el de reconocer la importancia de la inteligencia emocional en las empresas actuales, manifestar la importancia de que los alumnos conozcan la inteligencia emocional como clave del éxito en su vida laboral, dar a conocer la técnica del Mindfulness como metodología hacia una vida laboral más satisfactoria y menos pernicioso, identificar las posibles carencias de los trabajadores de una empresa específica con respecto a las variables requeridas para desempeñarse con inteligencia emocional, así como de

Tamara Urbano Criado

identificar las causas necesarias por las que se deben llevar a cabo técnicas de atención plena en su trabajo.

La causa principal de la elección de este tema para el desarrollo de mi proyecto fue principalmente la de no conocer en absoluto acerca del tema, puesto que fue mi tutora María Isabel Roldan Bravo, quién me introdujo por primera vez en el mundo de inteligencia emocional, y me pareció tan interesante que decidí llevarlo a cabo para poder indagar y conocer más sobre el tema. Desde el punto de vista de mi interés personal, el tema de mi proyecto me parece muy atractivo, por el motivo de que actualmente las empresas a la hora de contratar al personal no se basan solamente en el expediente académico, en el coeficiente intelectual o en la experiencia laboral que posea el individuo, sino en si desarrolla habilidades específicas que le permita adaptarse a cualquier situación que pueda darse en el entorno organizacional.

Este trabajo tiene relación con el Grado de Dirección y Administración de empresas en contenido, puesto que desarrolla y da soluciones a cuestiones sobre las que hemos estudiado principalmente en la asignatura de Gestión de Recursos Humanos, refiriéndose a aspectos tales como el estrés en el trabajo, el liderazgo, la negociación y la gestión o resolución de conflictos.

Por otro lado, este trabajo tiene relación con el grado mencionado anteriormente en cuanto a las competencias desarrolladas como son las de poseer y comprender conocimientos básicos generales y los conocimientos del área de la Administración y Dirección de Empresas que se reflejan en libros avanzados de texto; capacidad de resolución de problemas; tener capacidad de análisis y síntesis, tener capacidad de organizar y planificar; ser capaz de usar el tiempo de forma efectiva; ser capaz de reunir e interpretar datos e información relevantes en el área de Administración y Dirección de empresas para emitir juicios que incluyan una reflexión sobre temas relevantes de índole social, científica o ética; ser capaz de tomar decisiones; ser capaz de coordinar actividades; ser capaz de trabajar en equipo; tener habilidades para trabajar bajo presión; ser capaz de negociar de forma eficaz; y por último, habilidades en las relaciones interpersonales.

Con respecto a la importancia a nivel práctico empresarial de este proyecto, retomando lo comentado anteriormente, cabe decir que, las empresas de hoy día a la hora de contratar al personal no se centran en la inteligencia intelectual o experiencia del individuo, sino que más bien demandan individuos que posean habilidades como el autoreconocimiento,

La inteligencia emocional en el contexto organizacional

autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales, es decir, habilidades o cualidades que les hacen sobresalir por encima de los demás candidatos al puesto. Además, en un futuro próximo la inteligencia emocional puede ayudarnos a controlar nuestras propias emociones, y así solventar posibles problemas que son frecuentes en el trabajo, como por ejemplo, el estrés en el trabajo.

La estructura de este trabajo fin de grado está conformada por siete apartados, de los cuales algunos de ellos serán resumidos brevemente a continuación, y son los siguientes: una breve introducción del trabajo; un marco teórico; un apartado destinado exclusivamente a la metodología del Mindfulness; un caso práctico; conclusiones; bibliografía y anexos.

En primer lugar, encontramos el marco teórico, donde se hará un breve resumen del origen e historia de la inteligencia emocional, y se hablará de las aportaciones y evoluciones más destacadas que ha sufrido el término, tales como las de Edward Thorndike, Howard Gardner y su teoría de las Inteligencias Múltiples, John Mayer y Peter Salovey o Daniel Goleman, aunque son muchos más los autores que han tratado y estudiado acerca de inteligencia emocional. Además, en esta sección aparecerán los cuatro modelos de inteligencia emocional que desde mi punto de vista, son los más destacados. Estos son: el modelo de Mayer y Salovey, el modelo de Bar-On, el modelo de Daniel Goleman y, por último, el modelo de Petrides y Furnham. Seguidamente, se tratará el tema de las emociones, es decir, presentaremos resumidamente las cinco emociones básicas, las más comunes y universalmente conocidas. Y, además se explicará qué es El Plan General Emocional y qué aspectos comprende. Posteriormente, se hablará acerca de la inteligencia emocional en el trabajo. En este apartado se explicarán cómo afecta la aplicación de la inteligencia emocional a diferentes aspectos comunes en el ambiente laboral, como son la prevención de riesgos laborales, la negociación, la gestión y resolución de conflictos y, por último, pero no menos importante, el liderazgo. Además, se expondrán y comentarán los resultados de una encuesta realizada a un grupo determinado de trabajadores, procedentes de la empresa Guillermo García Muñoz, S.L. El hecho de elegir esta muestra se explica básicamente porque realicé las prácticas de empresa en ésta y me pareció interesante realizar este estudio para poder obtener conclusiones al respecto.

Consecutivamente, se explicará una técnica que sirve para desarrollar la inteligencia emocional plenamente, se trata específicamente de “Mindfulness” o también conocido como

Tamara Urbano Criado

“Atención plena”. En este apartado explicaremos de qué se trata, cómo llevarlo a la práctica, y los posibles beneficios en el ámbito empresarial.

Finalmente, se expondrá un caso práctico sobre Mindfulness en el ámbito laboral para que sirva de ayuda a los profesores de la Universidad de Jaén y puedan utilizarlo como material docente. Para finalizar, como todo trabajo fin de grado se dedicaran los tres últimos apartados a las conclusiones obtenidas del trabajo en cuestión, a la bibliografía donde aparecerán todas las consultas referenciadas y, por último encontraremos los anexos del trabajo.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ORIGEN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL. CONCEPTUALIZACIÓN

Hoy en día existen numerosos estudios acerca de la Inteligencia Emocional (IE) recabados por grandes pensadores desde el siglo XVII al siglo XXI, los cuáles se pueden aplicar a diferentes aspectos como por ejemplo, al ámbito laboral, salud, educación y psicología entre otras.

El punto de partida del desarrollo del conocimiento de la inteligencia emocional apareció en 1920, de la mano de Edward Thorndike, según López Zafra, Pulido Martos y Augusto Landa (2013, p.18), con el concepto de Inteligencia Social, entendida como *“la habilidad de una persona para comprender y manejar a otras personas y para involucrarse en interacciones sociales adaptativas”*.

Howard Gardner fue otro antecedente de vital importancia, el cual observó la relación existente entre el coeficiente intelectual y otros factores influyentes en la forma de actuar de la persona, dichas características es a lo que se refiere con inteligencia emocional, según Goleman (1996, p.25) *“características como la capacidad de motivarnos a nosotros mismos, de perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de diferir las gratificaciones, de regular nuestros propios estados de ánimo, de evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades racionales y, por último (pero no por ello menos importante), la capacidad de empatizar y confiar en los demás”*. Es decir, el éxito en la vida de las personas no se consigue simplemente gracias a poseer un elevado coeficiente intelectual, si no que se refiere a la idea de que dicho coeficiente intelectual debe ir de la mano de una eficiente forma de afrontar las dificultades y aprovechar oportunidades que se nos puedan presentar a lo largo de la vida. Según López Zafra, et al. (2013), Gardner propuso que no existe una única inteligencia esencial en la vida sino que se pueden encontrar hasta ocho tipos diferentes de inteligencia, todas ellas englobadas en la denominada Teoría de las Inteligencias Múltiples, las cuales son: lingüística, lógico-matemática, espacial, musical, corporal-kinestésica, naturalista, intrapersonal e interpersonal. A continuación, en la figura 2.1., se puede observar una representación de lo dicho anteriormente.



Figura 2.1. Teoría de las Inteligencias Múltiples de H. Gardner.

Recuperado de: Psicología y mente disponible en: <https://psicologiaymente.net/inteligencia/teoria-inteligencias-multiples-gardner/>

De todas las inteligencias mencionadas, las que resultan más importantes respecto a lo que se refiere al tema de inteligencia emocional son las dos últimas, es decir, la inteligencia intrapersonal y la interpersonal. Mientras que la inteligencia intrapersonal se refiere a la capacidad que tiene una persona de identificarse a sí misma, es decir, conocer en cada momento cada una de sus emociones y sentimientos para así dirigir su propia vida; la inteligencia interpersonal es aquella capacidad que hace posible reconocer emociones, necesidades y sentimientos de otras personas, es decir, entender profundamente a los demás e interactuar con ellos.

Pero, la definición de inteligencia emocional tal y como actualmente se conoce apareció gracias a los trabajos de John Mayer y Peter Salovey y fue complementada posteriormente por Goleman.

Según John Mayer y Peter Salovey, en Bisquerra (2017) “la inteligencia emocional incluye la habilidad para percibir con precisión, valorar y expresar emoción; la habilidad de acceder y/o generar sentimientos cuando facilitan pensamientos; la habilidad de comprender la emoción y el conocimiento emocional; y la habilidad para regular las emociones para promover crecimiento emocional e intelectual”.

La inteligencia emocional en el contexto organizacional

Posteriormente, Daniel Goleman completó la definición de Mayer y Salovey e hizo conocedor el concepto de Inteligencia emocional por todo el mundo gracias a sus trabajos realizados junto con el grupo de McClelland. Goleman definió la Inteligencia Emocional como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos, en García et al. (2010, p.45).

Una vez conocida la historia de cómo se originó el concepto de la Inteligencia Emocional y tras conocer un poco más sobre este, procederemos en el siguiente apartado, a mostrar los modelos más importantes que explican este constructo. Estos son los siguientes: el modelo de Mayer y Salovey, el modelo de Bar-On, el modelo de Goleman y, por último, el modelo de Petrides y Furnham.

2.2. MODELOS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Antes de comenzar a analizar cada uno de los diversos modelos expuestos a continuación, debemos hacer una clara distinción de vital importancia de la clasificación de dichos modelos. Éstos se pueden clasificar en modelos mixtos o de rasgos, modelos de habilidad y otros modelos que surgen para complementar a los dos anteriores.

Modelos mixtos o de rasgos. Como bien su nombre indica, (Fragoso 2015, p.115), *“aglutinan diversas habilidades, destrezas, objetivos, rasgos de personalidad, competencias y disposiciones afectivas”*. En palabras de García Fernández y Giménez Más (2010,p.46), estos modelos *“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 persistencia”*.

Modelos de habilidad. Según García et al. (2010, p.47), los modelos de habilidad *“son los que fundamentan el constructo de inteligencia emocional en habilidades para el procesamiento de la información emocional”*. Es decir, estos tipos de modelos no tienen en cuenta componentes de factores de personalidad. En palabras de López Zafra, et al. (2013, p.23) son aquellos modelos que *“analizan las habilidades que permiten utilizar la información que nos proporcionan las emociones para mejorar el pensamiento”*.

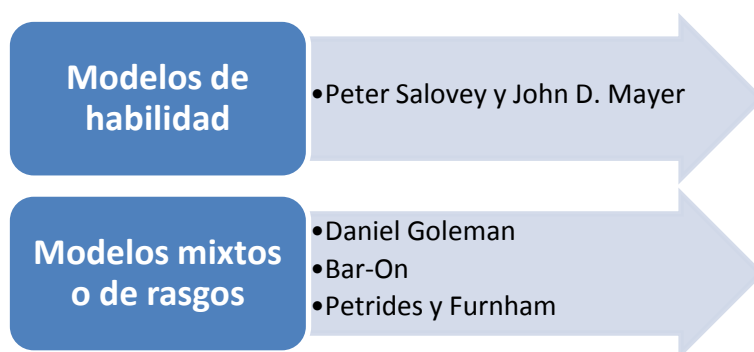


Figura 2.2. Los modelos de Inteligencia Emocional.

Fuente: Elaboración propia

A continuación, vamos a analizar los modelos tanto de habilidad como los mixtos o de rasgos de la Inteligencia Emocional. Comenzaremos con el modelo de Peter Salovey y John D. Mayer, el cual se caracteriza por ser un modelo de habilidad. Posteriormente, analizaremos modelos mixtos o de rasgos entre los que se encuentran autores como Daniel Goleman, Bar-On y por último Petrides y Furnham. En la Figura 2.2., podemos ver un breve resumen de la clasificación de los dos tipos de modelos de Inteligencia Emocional y cuáles son los autores que han estudiado acerca de ellos.

2.2.1. Modelo de Inteligencia Emocional de Mayer y Salovey

Mayer y Salovey han realizado numerosos trabajos acerca de la Inteligencia Emocional. En primer lugar, definieron el concepto en relación con las habilidades implicadas en ella. En este primer concepto describen la inteligencia emocional como (Mayer y Salovey, 1997, p.10):

“La habilidad de controlar los sentimientos y las emociones de nosotros mismos y de los demás, de discriminar entre ellos y de usar esta información para guiar nuestros propios pensamientos y acciones.”

Pero con el tiempo, estos autores se dieron cuenta de que esta definición estaba incompleta, puesto que presentaba limitaciones en cuanto a que sólo tenían en cuenta la percepción y la regulación de las emociones y olvidaban la capacidad de comprensión de dichas emociones, o dicho de otra forma, en esta definición no tenían en cuenta el pensamiento sobre los sentimientos. Debido a esto, procedieron a reformular dicha definición para corregir este

La inteligencia emocional en el contexto organizacional

problema, y la nueva definición de inteligencia emocional pasa a ser la siguiente (Mayer y Salovey 1997, p.10):

“La habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud; la habilidad para ceder y generar sentimientos que faciliten el pensamiento; la habilidad para comprender emociones y el conocimiento emocional y la habilidad para regular las emociones promoviendo un crecimiento emocional e intelectual”.

A raíz de esta última definición, podemos deducir que el modelo de inteligencia emocional de Mayer y Salovey está conformado por cuatro habilidades fundamentales relacionadas entre sí. Dichas habilidades, como podemos ver en la figura 2.3., están ordenadas de forma jerárquica, de manera que en la base de la pirámide se encuentran aquellas habilidades más básicas y conforme vamos ascendiendo por la pirámide encontraremos habilidades cada vez más complejas.

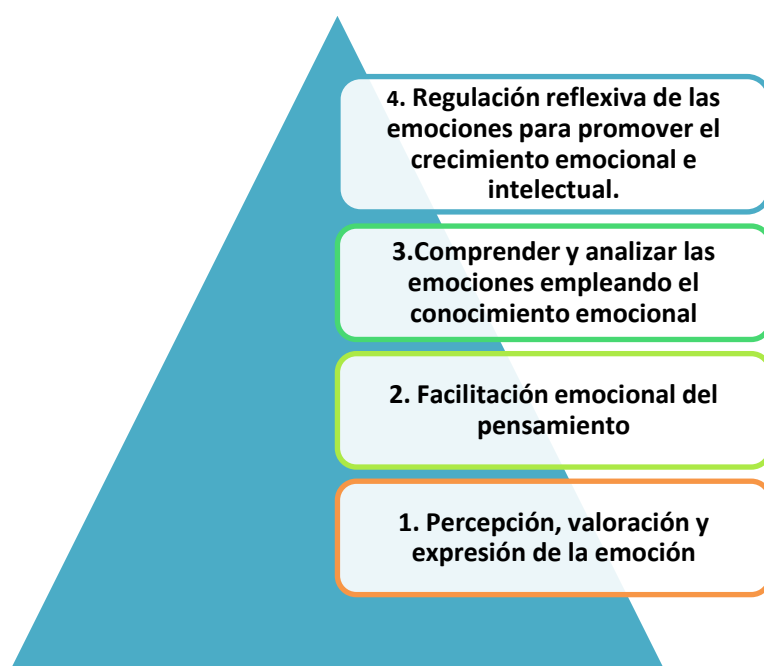


Figura 2.3. Modelo jerárquico de las habilidades contenidas en la definición de Inteligencia Emocional de Mayer y Salovey.

Fuente: Elaboración propia a partir de Mayer y Salovey (1997)

El modelo, además de dividirse en cuatro habilidades básicas, se subdivide presentando cuatro habilidades representativas dentro de cada una de ellas. Estas subdivisiones están ordenadas dentro cada rama, de forma que primero encontraremos las habilidades que nacen

Tamara Urbano Criado

relativamente temprano y posteriormente irán apareciendo habilidades que se van desarrollando con el tiempo. Por lo que el modelo queda tal que así:

- **Percepción, evaluación y expresión de la emoción.**

1. Capacidad para identificar la emoción en los estados físicos, sentimientos y pensamientos.
2. Capacidad para identificar las emociones en otras personas, diseños, obras de arte, etc., a través del lenguaje, sonido, apariencia y comportamiento
3. Capacidad para expresar las emociones con precisión, y para expresar las necesidades relacionadas con esos sentimientos
4. Capacidad de discriminar entre expresiones exactas e inexactas y honestas versus deshonestas de sentimientos.

- **Facilitación emocional del pensamiento.**

1. Las emociones priorizan el pensamiento dirigiendo la atención a la información importante.
2. Las emociones vividas pueden servir de ayuda para el juicio y la memoria acerca de los sentimientos.
3. Los cambios emocionales del humor cambian la perspectiva del individuo de optimista a pesimista, estimulando la consideración de múltiples puntos de vista.
4. Los estados emocionales estimulan diferencialmente acercamientos específicos del problema tales como cuando la felicidad facilita el razonamiento inductivo y la creatividad.

- **Comprender y analizar las emociones; empleando el conocimiento emocional.**

1. Capacidad de etiquetar las emociones y reconocer las relaciones entre las palabras y las emociones mismas, tales como la relación entre gustar y amar.
2. Capacidad para interpretar los significados que transmiten las emociones con respecto a las relaciones, tales como esa tristeza a menudo acompaña a una pérdida.
3. Capacidad de comprender sentimientos complejos: sentimientos simultáneos de amor y odio, o mezclas como temor como una combinación de miedo y sorpresa.
4. Capacidad para reconocer transiciones probables entre emociones como la transición de la ira a la satisfacción, o de la ira a la vergüenza.

La inteligencia emocional en el contexto organizacional

- **Regulación reflexiva de las emociones para promover el crecimiento emocional e intelectual**
 1. Capacidad para permanecer abierto a los sentimientos, tanto los que son agradables como los que son desagradables.
 2. Capacidad para involucrarse o separarse reflexivamente de una emoción dependiendo de su informatividad o utilidad juzgada.
 3. Capacidad para reflejar las emociones en relación con uno mismo y con los demás, como reconocer lo claras, típicas, influyentes o razonables que son.
 4. Capacidad de manejar la emoción en uno mismo y en otros, moderando las emociones negativas y mejorando las agradables, sin reprimir o exagerar la información que pueden transmitir.

2.2.2. Modelo de Inteligencia Emocional de Bar-On

La base del modelo de inteligencia emocional de Bar-On (1985) es la Inteligencia Emocional Social (IES), que según Fragoso (2015, p.116), se define como “*el 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 modelo cuenta con cinco dimensiones primordiales, las cuales podemos ver representadas en la figura 2.4.:

- **Intrapersonal.** Reconocer las propias emociones así como de su autoexpresión, las habilidades y competencias que la componen son: autoreconocimiento, autoconciencia emocional, asertividad, independencia y autoactualización.
- **Interpersonal.** Se centra en la conciencia social y las relaciones interpersonales, las habilidades que la componen son: empatía, responsabilidad social y establecimiento de relaciones interpersonales satisfactorias.
- **Manejo del estrés.** Se refiere al manejo y la regulación emocional, las habilidades que la conforman son: tolerancia al estrés y control de impulsos.
- **Adaptabilidad.** Se centra básicamente en la capacidad de manejar los cambios, las habilidades y competencias que la integran son: chequeo de realidad, flexibilidad y resolución de problemas.
- **Estado de ánimo en general.** Se basa en la motivación del individuo para manejarse en la vida, se compone de las habilidades: optimismo y felicidad.



Figura 2.4. Las 5 habilidades del modelo de Bar-On.

Fuente: Elaboración propia a partir de Bar-On (1985)

2.2.3. Modelo de Inteligencia Emocional de Goleman

Daniel Goleman publicó su primer libro *Inteligencia Emocional* en 1995, el cual tuvo un fuerte impacto y éxito en la sociedad. Sus teorías revolucionaron el ámbito de las emociones, poniendo en duda la tradicional concepción psicológica que anteponía el coeficiente intelectual frente a las emociones. El autor, influenciado por la obra de Howard Gardner, desarrolló el concepto de coeficiente emocional para evaluar las capacidades, habilidades y destrezas basadas preferentemente en las emociones, para referirse al concepto de inteligencia.

Goleman en su trabajo afirmó que el éxito profesional de las personas no dependía de habilidades técnicas sino que más bien dependía de habilidades que estaban relacionadas con el mundo de las emociones. Así, se podía explicar cómo personas con altos coeficientes intelectuales fracasaban en sus vidas profesionales o en su vida en general, mientras que otras personas, con un menor coeficiente intelectual pero con numerosas habilidades emocionales conseguían el éxito en lo que se proponían. Gracias a esta concepción Goleman definió la importancia de los dos tipos de coeficientes emocionales existentes, los cuales son el

La inteligencia emocional en el contexto organizacional

Coeficiente Intelectual y el Coeficiente Emocional, que no son conceptos contrapuestos, sino más bien diferentes y que se complementan el uno al otro.

Como hemos dicho anteriormente, el trabajo de Daniel Goleman estuvo influenciado por la obra de Howard Gardner y más concretamente en sus dos inteligencias fundamentales, las cuales son la inteligencia intrapersonal y la inteligencia interpersonal, las cuales hemos conceptualizado anteriormente.

- **Inteligencia intrapersonal:** se refiere a la capacidad y habilidad para tener conciencia de uno mismo y de dirigir su propia vida. Dentro de la cual se engloban las siguientes habilidades que conforman la inteligencia emocional: autoconciencia, autorregulación y motivación.
- **Inteligencia interpersonal:** se refiere a la habilidad de conocer y entender en todo momento las emociones de los demás, para así comprenderlos e interactuar con ellos, reconociendo sus deseos, sentimientos y necesidades. En este tipo de inteligencia se puede englobar las dos habilidades restantes que conforman la inteligencia emocional, las cuales son: la empatía y las habilidades sociales.

Daniel Goleman, definió la inteligencia emocional como aquellas características basadas en la capacidad y/o habilidad de motivarnos a nosotros mismos, así como de no decaer en el empeño a pesar de posibles frustraciones o decepciones, de controlar las situaciones y no actuar impulsivamente, de evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades racionales y, finalmente, de empatizar, interactuar y confiar en los demás. Con palabras textuales definió Goleman (1998, p.349) la inteligencia emocional como *“la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos”*. Goleman (1996) sostenía que la inteligencia emocional no aparece al nacer, sino que se puede crear, fomentar y mejorar, es decir, que las habilidades emocionales desarrolladas con un trabajo continuo desde la infancia puede conllevar a un aumento considerablemente importante del coeficiente emocional.

Después de su best-seller a nivel mundial *“La inteligencia emocional”* de 1995, Daniel Goleman publicó la continuación de este trabajo exitoso en 1998, bajo el título *“La práctica de la inteligencia emocional”*, centrado en la inteligencia emocional aplicada al ámbito meramente laboral. Fue en este trabajo donde el autor tras examinar numerosas empresas

Tamara Urbano Criado

diferentes, determinó que aquellos trabajadores con los puestos más altos en una empresa poseían un gran dominio de sus emociones, un elevado nivel de motivación y un poder para influir en los demás trabajadores, además que poseían habilidades para trabajar en equipo, es decir, eran muy inteligentes emocionalmente. Por ello concluyó lo que ya venía diciendo en su obra anterior, y demostró como el coeficiente emocional era más necesario que el coeficiente intelectual a la hora de conseguir el éxito en el ámbito laboral.

Goleman, en este último trabajo, nos indica lo que demandaban los empresarios de sus nuevos trabajadores. Estos requisitos los obtuvo de una encuesta en la cual se enumeraban las siguientes cualidades (Goleman 1998):

- Capacidad de escuchar y de comunicarse verbalmente.
- Adaptabilidad y capacidad de dar una respuesta creativa ante los contratiempos y los obstáculos.
- Capacidad de controlarse a sí mismo, confianza, motivación para trabajar en la consecución de determinados objetivos, sensación de querer abrirse un camino y sentirse orgulloso de los logros conseguidos.
- Eficacia grupal e interpersonal, cooperación, capacidad de trabajar en equipo y habilidad para negociar las disputas.
- Eficacia dentro de la organización, predisposición a participar activamente y potencial de liderazgo.

Para Goleman (1998, p. 36): *“En el nuevo marco laboral, con su énfasis en la flexibilidad, los equipos y fuerte orientación hacia el servicio, las competencias emocionales resultarán cada vez más decisivas para alcanzar la excelencia en cualquier trabajo y en cualquier país del mundo.”* Es por esto que el autor, en Goleman (1998), definió las veinticinco competencias emocionales que debían ser aplicadas al liderazgo y a la organización.

Estas habilidades fueron divididas a su vez en dos grupos:

- **Competencia personal:** relacionada con la inteligencia intrapersonal de Gardner. Se trata de la capacidad de relacionarnos y dominarnos a nosotros mismos. Contienen las siguientes aptitudes: autoconocimiento, autorregulación y motivación.
- **Competencia social:** relacionada con la inteligencia interpersonal de Gardner. Son las que determinan el modo en el que nos relacionamos con los demás y en él se encuentran las siguientes aptitudes: empatía y habilidades sociales.

La inteligencia emocional en el contexto organizacional

Seguidamente, plasmaremos las veinticinco competencias emocionales que deberían ser aplicadas a la organización para conseguir el éxito, según Goleman (1998, p.37-38):

- A. **La conciencia de uno mismo (autoconocimiento)**, implica reconocer los propios estados de ánimo, sabiendo cómo nos afectan y conocer cuáles son nuestras fortalezas y debilidades. Este autoconocimiento comprende, a su vez, tres aptitudes emocionales:
1. **Conciencia emocional:** reconocimiento de las propias emociones y sus efectos.
 2. **Valoración adecuada de uno mismo:** conocer las propias fortalezas y debilidades.
 3. **Confianza en uno mismo:** seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades.
- B. **La autorregulación**, se refiere a manejar los propios estados de ánimo, canalizando apropiadamente nuestras emociones al momento vivido. Esta autorregulación comprende, a su vez, cinco aptitudes emocionales:
4. **Autocontrol:** capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos.
 5. **Confiabilidad:** fidelidad al criterio de sinceridad e integridad.
 6. **Integridad:** asumir la responsabilidad de nuestra actuación personal.
 7. **Adaptabilidad:** flexibilidad para afrontar los cambios.
 8. **Innovación:** sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información.
- C. **La motivación**, se refiere a las necesidades o deseos emocionales que guían nuestras actuaciones para el cumplimiento de una tarea. Esta motivación comprende, a su vez, cuatro aptitudes emocionales:
9. **Motivación de logro:** afán orientador de mejorar o responder a una norma de excelencia.
 10. **Compromiso:** alinearse con los objetivos de un grupo u organización.
 11. **Iniciativa:** disposición para aprovechar las oportunidades.
 12. **Optimismo:** tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y reveses.
- D. **La empatía**, implica tener conciencia y entender los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los demás. Esta empatía comprende, a su vez, cinco aptitudes emocionales:
13. **Comprender a los demás:** percibir los sentimientos y perspectivas ajenas, e interesarse activamente por sus preocupaciones.

Tamara Urbano Criado

14. Ayudar a los demás a desarrollarse: percibir las necesidades de desarrollo de los demás y fomentar su capacidad.

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

16. Aprovechar la diversidad: cultivar las oportunidades a través de personas diversas.

17. Conciencia política: interpretar las corrientes sociales y políticas.

E. **Las habilidades sociales**, conlleva la habilidad necesaria para el conocimiento y manejo de los sentimientos de los demás, resolviendo una situación social de manera satisfactoria. Estas habilidades sociales comprenden, a su vez, ocho aptitudes emocionales:

18. Influencia: implementar tácticas de persuasión efectiva.

19. Comunicación: escuchar abiertamente y transmitir mensajes convincentes.

20. Manejo de conflictos: manejar y resolver desacuerdos.

21. Liderazgo: inspirar y guiar a individuos o grupos.

22. Catalizador de cambios: iniciar y guiar individuos o grupos.

23. Establecer vínculos: alimentar las relaciones instrumentales.

24. Colaboración y cooperación: trabajar con otros para alcanzar objetivos compartidos.

25. Habilidades de equipo: crear sinergia para trabajar en pos de las metas colectivas.

Para finalizar con el análisis de la obra de 1998 de Goleman, a continuación se expondrá una parte interesante de esta, y es en la que aparecen descritas las competencias que diferencian a los equipos eficaces de los mediocres, las cuales son las siguientes:

- Empatía.
- Cooperación y unión de los esfuerzos.
- Comunicación abierta.
- Motivación de logro.
- Comparación entre los miembros de un equipo de bajo rendimiento.
- Prestar atención al feedback y sus resultados.
- Actitud de querer mejorar la forma de hacer las cosas.
- Saber en cada momento las fortalezas y debilidades del equipo.

La inteligencia emocional en el contexto organizacional

- Estimulación y constancia de una actitud activa que favorezca la resolución de los problemas.
- Confianza plena en el equipo.
- Flexibilidad en la forma de llevar a cabo las tareas.
- Conciencia de la organización: es decir, hacer una evaluación de las necesidades de otros grupos importantes en la empresa y aprovechar de forma óptima los recursos de los que dispone la empresa.
- Establecer vínculos con otros equipos de la organización.

2.2.4. Modelo de Inteligencia Emocional de Petrides y Furnham

En este modelo, Petrides y Furnham (2000) han combinado los dos tipos de enfoques o modelos existentes en los que se puede clasificar la inteligencia emocional, es decir, los de habilidad y los mixtos, explicados anteriormente. Ambos autores defendían que la inteligencia emocional no se centraba en un solo constructo, sino más bien en dos, compuesta por rasgos (de personalidad) y habilidades. Es por esto por lo que en su modelo diferenciaban entre IE rasgo (autoeficacia emocional) e IE capacidad (capacidad cognitiva emocional).

La base de este modelo se originó gracias a rasgos de personalidad, parte también de la inteligencia social de Thorndike y de elementos de la inteligencia personal de Gardner, tanto intrapersonal como interpersonal. Este modelo es conocido como modelo de rasgo de autoeficacia emocional, el cual hace referencia a un conjunto de habilidades de conducta y autopercepciones relacionadas con la propia capacidad de reconocer, procesar y utilizar información emocional. Lo más curioso de este modelo es que el procedimiento que se sigue para medir la IE es el determinante de la naturaleza del constructo.

Petrides y Furnham (2000) realizaron una revisión de los modelos de Inteligencia Emocional más importantes, con el objetivo de determinar qué dimensiones conforman realmente el rasgo de Inteligencia Emocional, identificando las siguientes 15 dimensiones que conforman el constructo las cuales son , según López Zafra et. a.l. (2013):

- **Adaptabilidad:** habilidad para ser flexibles y estar dispuestos a adaptarse a nuevas situaciones.
- **Asertividad:** talante para ser francos, sinceros y dispuestos a defender las propias ideas.

- **Percepción emocional propia y de los demás:** ser claro acerca de los sentimientos propios y los de los demás.
- **Expresión emocional:** habilidad de comunicar los propios sentimientos con los demás.
- **Manejo emocional:** habilidad de influir en los sentimientos de los demás.
- **Regulación emocional:** habilidad de manejar las emociones propias.
- **Impulsividad baja:** habilidad de reflexionar las situaciones y así impedir actuar con impulsividad.
- **Relaciones:** habilidad de tener relaciones personales plenas.
- **Autoestima:** éxito y autoconfianza.
- **Automotivación:** hacer frente a las situaciones adversas.
- **Conciencia social:** habilidad para conectar con la gente y tener excelentes habilidades sociales.
- **Gestión de estrés:** habilidad de resistir a la presión y de regular el estrés.
- **Empatía:** habilidad de ponerse en el lugar del otro.
- **Felicidad:** actitud alegre con la vida.
- **Optimismo:** actitud atraída a “mirar el lado bueno” de la vida.

2.3. LAS EMOCIONES

Una vez presentados los principales modelos de la inteligencia emocional, vamos a proceder a hablar de las emociones, concepto esencial del constructo inteligencia emocional.

Las emociones juegan un gran papel en nuestras vidas. Es por ello que nuestros sentimientos más profundos constituyen puntos de referencia necesarios y nuestra especie debe gran parte de su existencia a la decisiva influencia de las emociones.

Según Goleman (1996, p.182), el concepto de 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”*. Todos somos conscientes de que nuestras decisiones y nuestras acciones dependen tanto de los sentimientos como de los pensamientos, y en la mayoría de las ocasiones, podemos decir que dependen más de los primeros.

En la obra de Caruso y Salovey *“El directivo emocionalmente inteligente”* (2005), las emociones se entienden como *“señales que indican algo sobre las personas, las situaciones sociales y las interacciones”*. Según estos autores las emociones reflejan muchas cosas de nosotros mismos: cómo nos sentimos, qué nos sucede, que está pasando a nuestro alrededor. Las emociones contienen un conjunto de información sobre las personas y sobre su mundo. Estas se ocasionan debido a algún factor concreto importante, por lo que las emociones se consideran que pueden evolucionar con el fin de asegurar nuestra supervivencia.

Las emociones apenas han sufrido variaciones con el paso del tiempo. Según Goleman (1996) los biólogos evolucionistas afirmaron que este tipo de reacciones automáticas que son las emociones, han terminado inscribiéndose en nuestro sistema nervioso porque sirvió para garantizar la vida durante un largo periodo y porque cumplió con la tarea de la evolución, perpetuando las mismas predisposiciones genéticas de generación en generación.

Una vez conocido el significado de emoción, vamos a proceder al estudio e identificación de las emociones básicas, ya que determinados autores afirman su existencia pero no se ponen de acuerdo en cuáles son concretamente.

2.3.1. Las emociones básicas

Se consideran emociones básicas o primarias 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 y expresiones (Matsumoto, 2010, citado en Toledo y Salvador, 2014, p.27).

Todavía está en duda cuales son las emociones que podemos considerar como primarias, puesto que los investigadores aún están en desacuerdo y no coinciden en la existencia real de estas emociones básicas.

La teoría de Paul Ekman, en Goleman (1996), es la que afirma la existencia de un conjunto de emociones centrales, en concreto habla de cuatro expresiones faciales específicas: el miedo, la ira, la tristeza y la alegría. Estas cuatro emociones se admiten como básicas puesto que son reconocidas por personas de diferentes culturas procedentes de todo el mundo, lo que nos lleva a la conclusión de que parecen ser universales. La teoría de Paul Ekman se basaba en un estudio que realizó a una tribu aislada de Nueva Guinea, cuyo grado de desarrollo correspondía con el de la Edad de Piedra. En su estudio mostró a los habitantes de dicha tribu, fotografías de rostros en los cuáles se reflejaban expresiones técnicamente perfectas y descubrió que todos ellos reconocían las mismas emociones básicas. A pesar de ello, Goleman (1996), afirma que tal vez Charles Darwin fue el primero en advertir la universalidad de la expresión facial de las emociones. Este autor defendía dos ideas principales: que la expresión de las emociones es esencial y universal, tal es así que las emociones básicas, como por ejemplo la tristeza o el asco, no son sólo humanas sino que son compartidas con los animales; y que nuestras emociones son fruto de la evolución.

Otra teoría relevante fue la desarrollada por el psicólogo estadounidense Robert Plutchik, el cual desarrolló una teoría evolucionista sobre las emociones. Propuso que tanto en animales como en humanos las emociones han ido evolucionando para lograr la adaptación del organismo al entorno. Esta teoría se basa en que los sentimientos no se manifiestan de forma aislada, sino que se activan en cada individuo en función de las circunstancias vividas en favor de la supervivencia, por lo que son el resultado de la interacción entre el sujeto y el estímulo o situación que provoca la emoción.

La inteligencia emocional en el contexto organizacional

Plutchik dividió las emociones en 8 clases primarias o básicas en lo que denominamos “mapa emocional o rueda de las emociones”, las cuales son: alegría, confianza, miedo, sorpresa, tristeza, aversión, ira y anticipación. El resto de las emociones eran combinaciones de estas emociones primarias para ampliar el repertorio de experiencias. Según esta teoría, las emociones varían en su grado de intensidad, es decir, cuanto más intensa es una emoción más motivará una conducta de respuesta relacionada a ella.

Como podemos observar en la figura 2.5., las emociones primarias al combinarse, es decir la unión de dos emociones primarias, dan lugar a ocho emociones secundarias o avanzadas las cuales son: amor, sumisión, susto, decepción, remordimiento, desprecio, alevosía y optimismo. En otras palabras, las emociones se van combinando en díadas primarias que formaran emociones secundarias, y la combinación entre díadas secundarias y terciarias darán lugar a emociones todavía menos frecuentes.

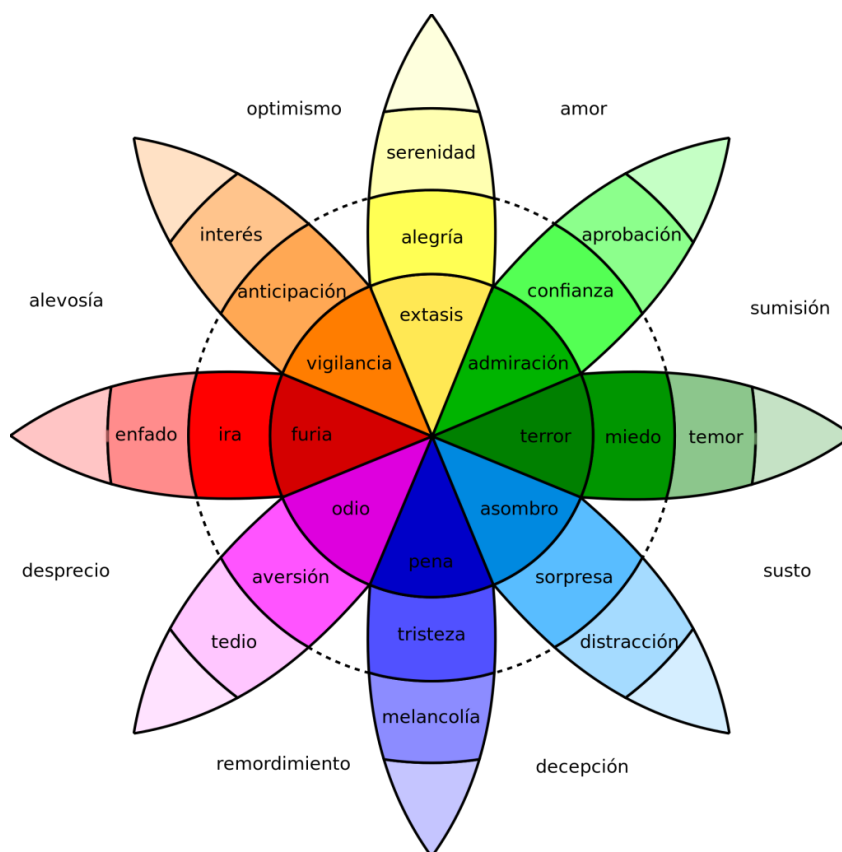


Figura 2.5. Mapa emocional de Plutchik.

Extraído de: Wikipedia 2012.

2.3.2. Funciones de las emociones

Una vez que sabemos qué son las emociones básicas, vamos a continuar explicando brevemente cuáles son las funciones de las emociones.

Según Reeve (1994), en Toledo y Salvador (2014, p.26), las emociones deben de cumplir tres tipos de funciones para que sean de utilidad y beneficiosas al poseedor de ellas. En la figura 2.6, podremos observar las tres clases de funciones que tienen las emociones con sus correspondientes efectos.

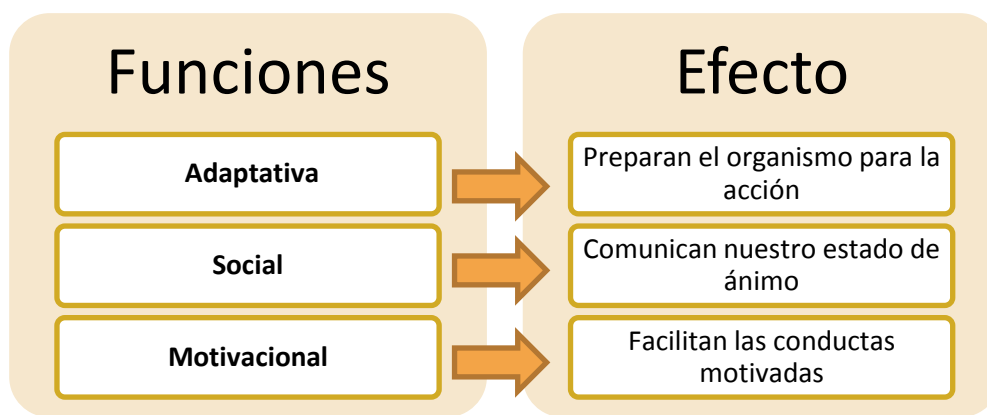


Figura 2.6. Las funciones de las emociones.

Fuente: Elaboración propia a partir de Fernández-Abascal, Jiménez y Martín (2003).

- **Función adaptativa.** Se trata de la función más importante. Consiste en preparar al organismo para que realice eficazmente una conducta exigida por las condiciones ambientales.
- **Función social.** Se basa en la expresión de las emociones. Permite a las personas de nuestro alrededor predecir el comportamiento que vamos a desarrollar y a nosotros el suyo, lo que es crucial en los procesos de relación interpersonal.
- **Función motivacional.** Toda emoción puede determinar la aparición de una conducta motivada, dirigirla hacia un determinado objetivo y hacer que se realice con intensidad.

La inteligencia emocional en el contexto organizacional

En el siguiente epígrafe, se explicará en qué consiste el Plan General Emocional, cuyo objetivo principal se basa en presentar las herramientas necesarias para aprender a identificar y gestionar las emociones.

2.3.3. El Plan General Emocional

Los autores Caruso y Salovey (2005), en su libro *“El directivo emocionalmente inteligente”* establecen un Plan General Emocional, el cual se basa en la obra de John Mayer y Peter Salovey de 1997, titulada *Emotional Development and Emotional Intelligence*. Este estudio surgió debido a la falta de comprensión de la relación existente entre las emociones y la forma en la que una persona las entendía. Además, también influyó el trabajo de Howard Gardner con su teoría de inteligencias múltiples.

El Plan General Emocional es un método que puede ayudarnos a encontrar el camino ideal en un mundo lleno de turbulencias o problemas, es decir, este método nos permite gracias a un diagrama esquemático de las emociones hacer más fácil y comprensible el mundo de las emociones. Este se puede ver representado en la siguiente figura 2.7:

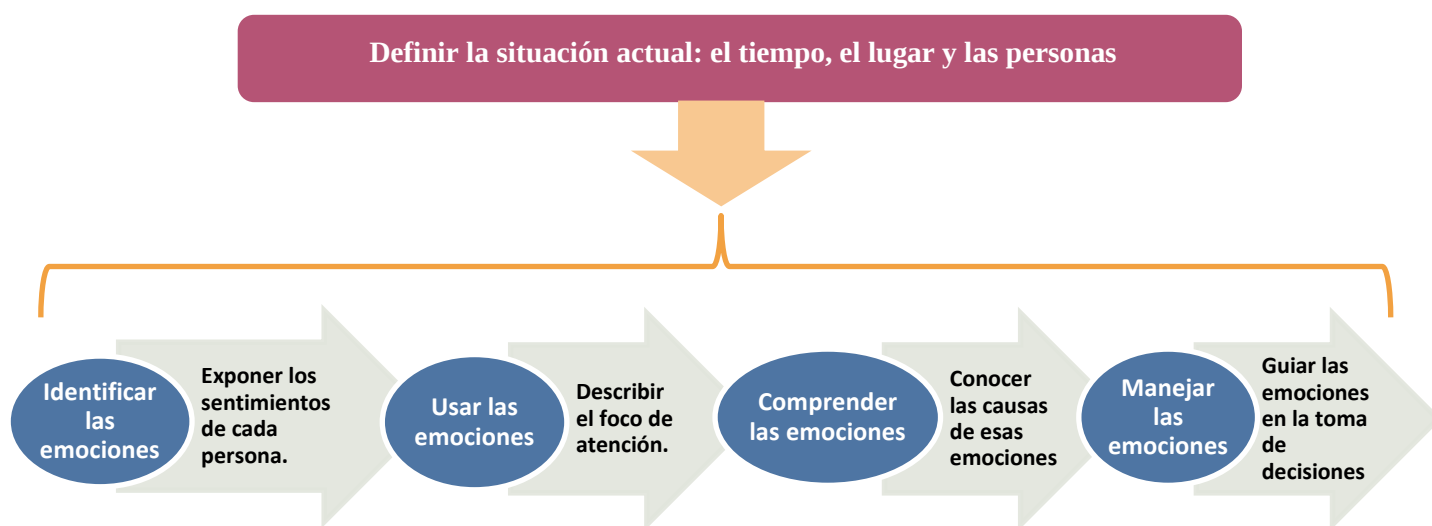


Figura 2.7. El Plan General Emocional.

Fuente: Elaboración propia a partir de David R. Caruso y Peter Salovey (2005)

Tamara Urbano Criado

Como podemos observar, en este modelo la inteligencia emocional se considera como una verdadera inteligencia que consiste en cuatro aptitudes relacionadas entre sí, las cuales son:

1. **Identificar las emociones.** Se refiere a la capacidad de determinar cómo nos sentimos nosotros mismos y los demás, así como a la capacidad para expresar esos sentimientos.
2. **Uso de la emociones.** Se refiere a la capacidad para comprender cómo funcionan las emociones en armonía con el pensamiento. Esta aptitud nos permitirá sentir lo que sienten los demás.
3. **Comprender las emociones.** Se refiere a la capacidad de comprender por qué nos sentimos de una determinada manera y cómo actuaremos como consecuencia de ese sentimiento, es decir, esta aptitud se basa en predecir el futuro emocional.
4. **Manejar las emociones.** Las emociones contienen información relevante. Es por esto que sería conveniente mostrarnos abiertos a nuestras emociones y sentimientos y utilizar esta información para poder tomar decisiones acertadas.

Cada una de estas capacidades o aptitudes está separada de las otras, puesto que se pueden estudiar, medir, y utilizar de forma independiente, pero a su vez, estas también actúan de forma conjunta. Este modelo de cuatro aptitudes conforma el llamado Plan General Emocional que nos permite llevar una vida más eficaz. Dicho modelo se puede aplicar a todos los ámbitos de nuestra vida. A medida que nos introducimos en el mundo de las emociones tendremos la posibilidad de comprendernos mejor a nosotros mismos y a los demás.

La inteligencia emocional en el contexto organizacional

2.4. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL ÁMBITO LABORAL

Actualmente existen multitud de empresas líderes a nivel mundial que aplican la inteligencia emocional a sus negocios. Algunas de estas, según López Zafra et al. (2013), son FedEx, Disney, Whole Foods, Harvard Business School, Southwest Airlines, etc. La aplicación de la inteligencia emocional a dichas empresas se puede deber más que por alguna razón específica o por moda, por motivos estratégicos para así brindar a estas empresas un futuro prometedor. En la tabla 2.1., que aparece a continuación, podemos ver algunos ejemplos de la aplicación de la inteligencia emocional en empresas.

Tabla 2.1. Ejemplos de la aplicación de inteligencia emocional en empresas.

EMPRESA	FORMA DE APLICAR LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.
FedEx	Mediante la intervención de una empresa de formación llamada “RealTime Performance”, la empresa consiguió mejorar la habilidad del liderazgo de las personas a cargo de un departamento problemático, incrementando los niveles de inteligencia emocional en los empleados, logrando solventar los problemas detectados.
Whole Foods Market	Se exigen altos niveles de inteligencia emocional para poder formar parte de su empresa, especialmente en altos cargos de responsabilidad.
Southwest Airline	Principio ideológico de la empresa: reconocer la inteligencia emocional en sus empleados y el efecto sobre el trabajo en equipo y la creación de innovación para la empresa.
Disney (en concreto Walt Disney Resort en Orlando)	Mediante un programa de formación en regulación emocional enseñan a sus empleados cómo comunicar las emociones a sus visitantes. La expresión de emociones positivas es obligatoria para ocupar un puesto en la empresa.

Fuente: Elaboración propia a partir de López Zafra, E., Pulido Martos, M. & Augusto Landa, J.M. (2013).

Tamara Urbano Criado

El hecho de estudiar cómo afectan las emociones en el trabajo es muy importante puesto que no existe vida laboral sin vida emocional y sin embargo es hasta hace poco cuando ha conseguido lograr la importancia que merece.

Las emociones son una variable ineludible del trabajo, que pueden dificultar o generar conflictos, o por el contrario, pueden facilitar y ayudar al logro de objetivos. Debido a esto, debemos prestarle la atención que merece en el ámbito laboral, puesto que es donde las personas se ven sometidas a altos niveles de presión emocional. Según Zarraquiños Elorza, Iñigo y González Suárez, J.A (2010, p.13) *“Las emociones son usadas en el trabajo con mucha frecuencia, como elementos de defensa inconscientes, para evitar la asunción de responsabilidades y como forma de manipulación, bien para culpar, agredir y obligar a otros a hacer algo que no saben o no quieren hacer. Esto tiene lugar especialmente cuando se realizan actividades en equipo, pues esta dinámica grupal hace necesario el intercambio y la interacción emocional, algo que requiere un buen manejo tanto de las emociones propias como de las ajenas.”*

Por tanto, la relación entre las emociones y el trabajo es muy fuerte, puesto que las emociones pueden afectar de forma positiva o negativa en el modo de realizar una actividad laboral, al igual que el trabajo hace que desarrollemos emociones positivas o negativas. De esta forma, un trabajo, por ejemplo puede favorecer la realización personal (provoca una emoción positiva) o pueden hacernos sentir monotonía (ligado a una emoción negativa); al igual que las emociones positivas pueden ocasionar bienestar al empleado o mejorar su rendimiento, las emociones negativas pueden inducir estrés laboral.

La inteligencia emocional por ende contribuye a la consecución de distintos resultados en el trabajo que pueden ser positivos y ligados al logro de objetivos organizacionales. Asimismo, pueden ser negativos o contraproducentes para la organización. La inteligencia emocional tiene la capacidad de reducir la aparición de estos resultados negativos y contribuye a disminuir los efectos que provoquen dichos resultados. Como resultados positivos se encuentran el rendimiento y el liderazgo; mientras que como resultados negativos se asocian el estrés laboral o la negociación.

A continuación, se analizará el efecto de la inteligencia emocional tanto en los resultados negativos como en los positivos comentados anteriormente. Es decir, comprobaremos la relación existente que guarda la inteligencia emocional y algunos de los aspectos más importantes que tienen lugar en todas las organizaciones, los cuales son: la prevención de

La inteligencia emocional en el contexto organizacional

riesgos laborales, entre los que se encuentra principalmente el estrés; la negociación; la gestión y resolución del conflicto, y por último encontraremos el liderazgo. En primer lugar trataremos la prevención de riesgos laborales, en la cual examinaremos dos de los más importantes riesgos psicosociales, el estrés y el burnout. Se tratarán los beneficios de reducir el estrés, así como los factores y consecuencias que conlleva; además se presentarán las características de la relación entre la inteligencia emocional y el modo de afrontar el estrés. En segundo lugar, hablaremos de cómo afecta la inteligencia emocional al acto de negociar en las organizaciones. Seguidamente, en el tercer apartado examinaremos cómo afecta ésta a la gestión y la resolución del conflicto, en otras palabras cómo afecta al rendimiento laboral, tanto a nivel individual como a nivel grupal. Y finalmente, abordaremos la relación que experimenta el liderazgo con la inteligencia emocional. En este apartado se definirán los seis estilos de liderazgos existentes, profundizando en el término liderazgo transformacional y la relación que guarda con la inteligencia emocional.

2.4.1. Prevención de riesgos laborales: el estrés en el trabajo

El aumento progresivo de los riesgos psicosociales en el mundo del trabajo es un factor clave que determina la influencia de las emociones y la importancia de su aplicación en el ámbito laboral.

Actualmente se está empezando a tomar en serio las exigencias psicológicas emocionales como factor causante de ambientes y estados de ánimo negativos para el trabajador. Algunas de las consecuencias de estos son el estrés laboral y el burnout.

Mediante la gestión adecuada de las emociones que aparecerán en la interacción social entre empleados y clientes se pueden evitar la aparición de las consecuencias negativas anteriores. Es por ello que en el mundo de la prevención de riesgos laborales ha de contemplarse el desarrollo de habilidades y capacidades emocionales y sociales entre los trabajadores como elemento clave para afrontar situaciones que afecten negativamente al individuo.

Según Zarraquiños Elorza, I. & González Suárez, J.A., (2010, p.14), muchos estudios demuestran que la inteligencia emocional se considera un método de ayuda efectivo para hacer frente a las situaciones estresantes que se dan en las empresas, además de ayudar a incrementar la resistencia al estrés. Entonces, podemos decir que personas o empleados con

Tamara Urbano Criado

altas habilidades socio-emocionales perciben las situaciones estresantes como menos amenazantes, muestran mayor eficacia personal y presentan una mayor capacidad adaptativa.

Los riesgos psicosociales como el estrés o el burnout son muy importantes en la prevención de riesgos laborales (Zarraquiños Elorza et al., 2010), porque la seguridad depende más del factor humano que del factor técnico. La mejora y prevención de estos riesgos suponen una mejora de la organización, así como un incremento de su eficacia y eficiencia. El objetivo que debe desarrollarse en las empresas debe ser el de velar por la salud y bienestar de sus empleados, lo cual puede repercutir en la mejora de la productividad y competitividad de la empresa.

Los beneficios que pueden aparecer al disminuir o eliminar los riesgos psicosociales en la organización, según Zarraquiños Elorza et al. (2010), son:

- Para las personas: reducción del estrés y la ansiedad, mejora en la capacidad para la toma de decisiones, mayor regulación y control emocional, actitud positiva en el trabajo, incremento del nivel de automotivación y mejora en la eficacia personal.
- A nivel organizacional: empresa más saludable, mejora del clima laboral, disminución de los conflictos, motivación de la innovación, mejor afrontamiento de la incertidumbre que pueda ocasionar los cambios, además de una mayor apertura a estos, y mejora en las relaciones interpersonales.
- Resultados de la empresa: fidelización de los empleados y clientes, disminución del absentismo, incremento del liderazgo compartido, mejora la autonomía de los equipos de procesos y favorece la implicación de las personas.

A continuación hablaremos con más detenimiento de cada uno de los tipos de riesgos psicosociales que pueden aparecer en las empresas: el estrés y el síndrome burnout.

Estrés laboral

El mundo actual se ha convertido en una fuente permanente de estrés. Algunas de sus consecuencias son el incremento del nivel del absentismo, el deterioro en la aptitud de las relaciones personales, el empeoramiento de la calidad de los servicios prestados, la disminución de la creatividad, la repercusión negativa al modo de procesar la información y la aparición de efectos negativos en la salud de las personas, como ansiedad, depresión e insomnio, entre otras. Es por ello que podemos decir, que la inteligencia emocional se relaciona negativamente con el estrés laboral.

La inteligencia emocional en el contexto organizacional

Según López Zafra et al. (2013, p.125), el estrés laboral se puede definir como “*una interacción dinámica entre la persona y su entorno, en la que la persona percibe o evalúa un estímulo ambiental como superior a sus propios recursos, sintiendo amenazado su bienestar*”. El estrés laboral lo debemos entender como la interacción entre un estímulo y la forma de responder de la persona a este, dando lugar a diferentes estrategias a la hora de afrontar el estrés.

A continuación, la figura 2.8., presenta el modelo de estrés de Cooper y Payne (Atalaya P. 2001, p.28). En este modelo se indican cuáles son las fuentes potenciales que dan lugar al estrés, entre ellas los factores organizaciones que son los que más nos interesan, y sus consecuencias.

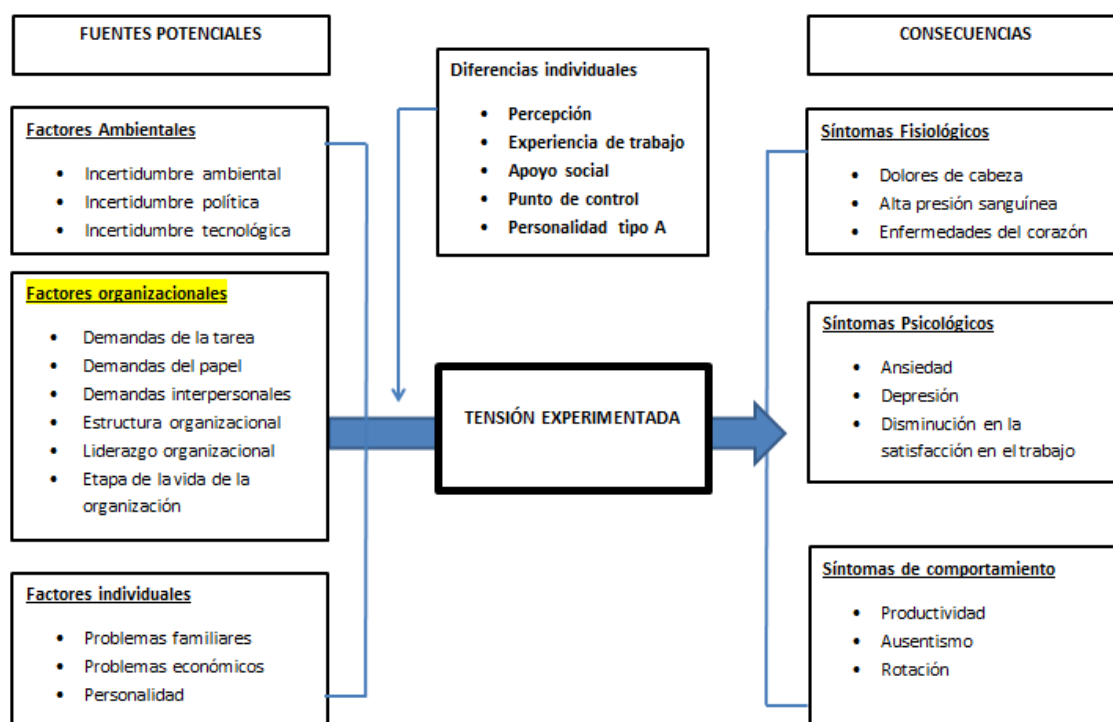


Figura 2.8. Modelo de Estrés.

Fuente: Elaboración propia a partir de C.L. Cooper y R. Payne en Atalaya P. (2001).

En cuanto a las diferencias individuales, explicar que la personalidad de tipo A, que es la que puede provocar dudas de comprensión, se refiere a la personalidad típica de individuos adictos al trabajo que tienden a asumir responsabilidades tanto propias como ajenas, de forma que abarcan más de lo que pueden. Las personas que poseen esta personalidad son más propensas a experimentar estrés tanto fuera como dentro del trabajo.

Tamara Urbano Criado

La inteligencia emocional tiene la capacidad de percibir estas situaciones de estrés y así poder gestionar de forma adecuada las emociones negativas. De esta manera, podemos decir que la inteligencia emocional es una función clave para la gestión del estrés, con lo cual aquellas personas que mejor se adaptan y se enfrentan al estrés laboral, experimentarán un incremento en su rendimiento y mejorarán su calidad de vida.

Las características de la relación entre inteligencia emocional y el modo de afrontar el estrés, según López Zafra et al. (2013), son:

1. Las personas con mayor nivel de IE afrontan y no evitan las situaciones estresantes, aprendiendo de estas situaciones. Este tipo de personas adaptan más rápido su estrategia de afrontamiento.
2. Las personas con mayor nivel de IE tienen mayor capacidad de detectar estrategias de afrontamiento impropias y corregirlas. Este tipo de personas tienen la habilidad de conocer con precisión sus propios pensamientos y el impacto de ellos en sus emociones.
3. Las personas con mayor nivel de IE se preocupan menos por aquellas situaciones que se escapan de su control.
4. Las personas con mayor nivel de IE tiene la capacidad de construir una amplia red de apoyo social en situaciones de estrés.
5. Las personas con mayor nivel de IE en situaciones de estrés, se dedican a esforzarse por mejorar sus estrategias de afrontamiento orientadas a las emociones en lugar de estrategias dirigidas al problema.

Burnout

El síndrome Burnout aparece cuando se dan continuamente situaciones estresantes muy intensas. El burnout, según López Zafra et al (2013, p.129), es *“el desgaste profesional que sufren los trabajadores dedicados a la prestación de servicios”*. Las consecuencias de padecer el síndrome burnout son: el cansancio emocional, la despersonalización y la falta de realización personal.

- **Cansancio emocional:** se refiere a la sensación de sentirse incapaz emocionalmente de responder a las exigencias del trabajo con sensación continua de agotamiento.
- **Despersonalización:** se basa en desarrollar conductas que suponen el distanciamiento o cinismo hacia otras personas.

- **Falta de realización personal:** sentirse incapaz de lograr los objetivos de la actividad laboral.

2.4.2. La negociación

En el ámbito laboral continuamente se desarrollan negociaciones. Se entiende por negociación, en López Zafra (2013, p.121), el “*proceso desarrollado por unidades sociales que intentan llegar a un acuerdo sobre la distribución o el intercambio de beneficios o costes*”.

Se considera que la capacidad de analizar los sentimientos de la otra persona durante una negociación resulta esencial para alcanzar el éxito. Las personas que dominan el arte de la negociación saben percibir y conceder lo que más le importa a la parte contraria, por lo que para ser un buen negociador se exige poseer una habilidad muy importante, la empatía. Aquellas personas con la capacidad de resolver conflictos y solucionar problemas resultan imprescindibles para las empresas.

El acto de negociar se basa en el reconocimiento de un problema mutuo y de la forma de solucionar ese problema para obtener un resultado satisfactorio para ambas partes, en Goleman (1998, p.202). Entonces, se puede decir que la negociación no se debe entender como un acto competitivo sino más bien cooperativo.

El proceso de negociación fortalece la cooperación entre las partes rivales. La resolución conjunta de los problemas necesita que cada parte tenga no sólo la capacidad de entender el punto de vista del otro sino también sus necesidades y sus preocupaciones. Esta empatía, en Goleman (1998), se traduce en que cada interesado debe incrementar su capacidad de influir en el otro para conseguir su propio beneficio, garantizando a su vez las necesidades de los demás, es decir, buscando el modo en el que ambas partes puedan beneficiarse de la situación.

En todo proceso negociador podemos encontrar las siguientes características (López Zafra et al 2013, p.122):

- La interdependencia de las partes.
- La existencia de una relación de poder entre las mismas.
- La intención de llegar a un acuerdo que satisfaga los objetivos de las partes.

Tamara Urbano Criado

Como comentamos con anterioridad, en todo proceso de negociación interviene un elemento muy importante, la emoción. Es por ello que la inteligencia emocional se relaciona con la negociación. Se entiende que los negociadores que consigan comprender la forma en la que se expresan las emociones estarán mejor preparados a la hora de afrontar una negociación, es decir, el conocimiento de las emociones en una negociación puede ayudarnos a obtener ventaja. Los negociadores con elevado nivel de inteligencia emocional, según López Zafra et al. (2013, p.122), obtendrán información más rápidamente de la otra parte, tomarán decisiones más objetivas, manifestarán emociones más apropiadas y tendrán la capacidad de provocar la emoción esperada en sus rivales.

En López Zafra et al. (2013, p.122-123), se pueden encontrar diversos estudios o investigaciones acerca de la evidencia empírica existente de la relación entre inteligencia emocional y la negociación, los cuáles se pueden ver de forma resumida en la siguiente tabla 2.2.

Tabla 2.2. Estudios relevantes sobre la relación entre inteligencia emocional (IE) y las negociaciones.

Investigaciones sobre la relación entre Inteligencia Emocional y las negociaciones	
Olgvie y Carsky (2002) en su trabajo “Building Emotional Intelligence in negotiations”	<u>Método:</u> introducción de actividades como negociaciones simuladas y hojas de trabajo. <u>Conclusiones:</u> Los negociadores capaces de reconocer sus propias emociones y las de los demás gozan de una mejor comprensión de las causas de esas respuestas emocionales. Esta comprensión puede ayudarle durante la negociación. La capacidad para influir sobre nuestras emociones y las de los demás es un factor clave en los procesos de negociación.
Foo, Elfenbein, Tan y Aik (2004) en su trabajo “Emotional Intelligence and negotiation: The tension between creating and claiming value”	<u>Método:</u> tarea en la que los sujetos mantenían negociaciones en pareja. <u>Conclusiones:</u> Demostraron que las personas con altos niveles de IE valoran más positivamente su experiencia a lo largo de la negociación. Cuando ambos miembros de la negociación tienen un elevado nivel de IE se obtenía un mayor beneficio conjunto para las partes (crear valor en la negociación). Mientras que cuando uno de ellos poseía un mayor nivel de IE que la otra parte, era menos probable que reclamase el valor creado para sí.

La inteligencia emocional en el contexto organizacional

Mueller y Curhan (2006) en su trabajo “Emotional intelligence and counterpart mood induction in a negotiation”	<u>Método:</u> tarea de simulación de negociaciones. <u>Conclusiones:</u> Comprobaron que las personas que tenían que negociar frente a otra con un elevado nivel de IE se mostraban más satisfechas con los resultados obtenidos, aunque no fuesen estos los mejores.
Pulido Martos, López Zafra y Augusto Landa (2013) en su trabajo “Perceived Emotional Intelligence and its relationship with perceptions of effectiveness in negotiation”	<u>Método:</u> mediante una muestra de trabajadores implicados frecuentemente en procesos de negociación se estudia la relación entre IE y la eficacia en los procesos de negociación. <u>Conclusiones:</u> los negociadores con elevados niveles de IE logran crear un ambiente en el que la otra parte no percibe situaciones desequilibradas de poder. También logran una interacción flexible que consiga buscar intereses comunes, es decir, conseguir una mayor eficacia en la negociación.

Fuente: Elaboración propia a partir de López Zafra et al. (2013).

2.4.3. Gestión y resolución del conflicto: rendimiento

Basándonos en la obra titulada “*Inteligencia emocional en el Trabajo*” de López Zafra et al., (2013), hablaremos de la relación positiva que mantienen la inteligencia emocional y el rendimiento laboral. Para comenzar, saber que por rendimiento laboral se entiende el nivel de ejecución llevado a cabo por un trabajador a la hora de conseguir los objetivos y las normas establecidas por la organización. En otras palabras, se refiere a la realización de funciones y actividades de forma eficiente de un trabajador, con la finalidad de conseguir los objetivos propuestos de la organización. El rendimiento es el resultado obtenido de las conductas llevadas a cabo por un trabajador en un intervalo de tiempo determinado.

Existen diversas razones por la que se intuye que la inteligencia emocional contribuye a explicar niveles de rendimientos altos, estas son las siguientes:

- La IE ayuda a resistir ambientes de trabajo con demandas exigentes y en los que continuamente se trabaja bajo presión.

Tamara Urbano Criado

- La IE contribuye al desarrollo de productos o servicios dirigidos a causar emociones en los clientes.
- La IE puede ayudar en el diseño de productos en los que la estética resulta un elemento fundamental.

Es de esperar, que si el control y gestión de las emociones permiten hacer frente a las dificultades que puedan surgir a la hora de realizar una actividad laboral, trabajadores con elevados niveles de inteligencia emocional se enfrenten positivamente a los obstáculos y limitaciones que puedan surgir en el trabajo. Existen diversos factores, en López Zafra et al. (2013, p.87) que pueden afectar a la relación entre IE y el rendimiento de trabajo, los cuales aparecen recogidos en la figura 2.9.



Figura 2.9. Factores que pueden afectar a la relación entre IE y rendimiento laboral.

Fuente: Elaboración propia a partir de López Zafra et al. (2013).

Numerosos estudios analizan la relación de la inteligencia emocional y el rendimiento a nivel individual, y, por otra parte, la relación entre la inteligencia emocional y el rendimiento a nivel grupal. Las razones por las que se diferencia entre el rendimiento laboral a nivel grupal y a nivel individual, son dos en concreto:

La inteligencia emocional en el contexto organizacional

- La IE influye de forma distinta al rendimiento en equipo que al rendimiento individual. Los grupos con elevados niveles de IE se adaptan y usan las diversas habilidades que poseen los miembros, además de que integran los diferentes estilos en la forma de realizar las actividades.
- La IE en el grupo afecta a la habilidad de los integrantes para hacer frente a las emociones del resto. Esto se puede hacer de dos formas, regulando las expresiones emocionales propias para que no afecten al estado de ánimo del resto o regulando las respuestas de clase afectiva ante las expresiones emocionales del resto.

Como conclusión a la relación que guarda IE y rendimiento grupal laboral, podemos decir que los grupos con altos niveles de IE son más eficientes, realizan las actividades en menor tiempo, poseen un elevado nivel de rendimiento, se adaptan mejor a las exigencias de la tarea y hacen frente a los posibles problemas que surjan.

2.4.4. El liderazgo

El gran interés que despiertan las emociones en el desarrollo empresarial explica la multitud de estudios que señalan la importancia de la relación entre IE y el liderazgo. Se propone la gestión de emociones positivas como método de aplicación al liderazgo, es decir, el líder debe identificar qué comportamientos desea establecer en colectivos claves y recapacitar la forma en la que la organización motive y provoque esos comportamientos.

Los líderes con altos niveles de inteligencia emocional crean grupos más fusionados, los cuales trabajan de forma óptima en equipo, consiguiendo que todos los integrantes estén satisfechos. El líder debe desempeñar un rol fundamental en las relaciones interpersonales en un ámbito laboral, es más, el liderazgo es uno de los roles que más trabajo emocional soporta, ya que éstos mantienen un contacto directo con sus colaboradores.

Daniel Goleman (en Toledo Castillo y Salvador Martínez, 2014, p.48), habló de la existencia de seis estilos de liderazgo, que se vinculan a diferentes habilidades de inteligencia emocional. Así, el ambiente en el que se encuentran los directivos establece las habilidades desarrolladas y el estilo de liderazgo que experimentará. Los seis estilos de liderazgo existentes son:

- **Líder visionario.** Caracterizado por estar abierto a cualquier cambio que se necesite relacionado con el objetivo principal de la empresa.

Tamara Urbano Criado

- **Líder instructor.** Aquel que se entrega ayudando a los empleados a superarse y mejorar cada día.
- **Líder de afiliación.** Es el que intenta integrar a los miembros en un equipo de trabajo.
- **Líder democrático.** Busca retroalimentación y consenso.
- **Líder que marca pautas.** Persigue conseguir resultados de calidad con equipos motivados.
- **Líder autoritario.** Trata con los empleados conflictivos y controla las crisis y problemas que surjan.

López Zafra et al. (2013) señalan un estilo de liderazgo particular que es capaz de obtener los mejores resultados a nivel de rendimiento, satisfacción y bienestar en los grupos de trabajo. Este estilo de liderazgo se denomina Liderazgo Transformacional (LTF) y se define como un estilo de liderazgo en el que los líderes ejercen de referentes logrando la confianza de los admiradores o empleados, ofreciéndoles apoyo emocional y transmitiéndoles sus expectativas sobre el rendimiento. Este estilo de liderazgo fomenta la fidelización del cliente, debido al buen clima del negocio que genera y la satisfacción que aporta al cliente.

Sosik y Megerian (1999), llevaron a cabo un análisis de la relación entre IE y liderazgo transformacional en la cual encontraron cuatro elementos clave:

1. Afinidad a las normas de interacción profesional que tiene los líderes con alto nivel de IE y que se consideran como un ejemplo de carisma e influencia idealizado.
2. Motivación que inspiran los líderes transformacionales a los participantes.
3. El líder debe motivar y provocar el desarrollo intelectual mediante la creación de relaciones de apoyo entre los miembros del grupo y la gestión del conflicto, permitiendo al grupo incrementar su eficacia.
4. El líder debe preocuparse en centrarse y tratar de forma individualizada a cada miembro del grupo, haciéndolo sentir especial y necesario en el conjunto. Para ello debe de tener presentes las emociones individuales para comprenderlas y regularlas.

A modo de constatación de la relación entre inteligencia emocional y liderazgo, en el siguiente epígrafe podremos ver los resultados obtenidos de un estudio de campo aplicados a los empleados de una empresa de Jaén, en la cuál realice las prácticas de empresa.

3. ESTUDIO DE CASO: GUILLERMO GARCÍA MUÑOZ, S.L.

Aprovechando mi periodo de prácticas de empresa en Guillermo García Muñoz, S.L, le propuse al responsable del departamento de recursos humanos la posibilidad de pasar un cuestionario a los empleados. De un total de 30 posibles informantes, sólo conseguí 15 que rellenaran los cuestionarios por completo. Cabe señalar que los 15 cuestionarios recogidos rellenos completamente pertenecían a trabajadores del departamento financiero, por lo que opté por centrarme en el estudio de un solo departamento en lugar de en toda la empresa.

Guillermo García Muñoz, S.L, se dedica principalmente a la comercialización de materiales relacionados con el mundo de la ferretería, agricultura y jardinería, equipos de protección y caza. Además se dedica a la venta, alquiler, reparación de maquinaria y servicios postventa, tanto ligera como pesada, dicho departamento pasa a llamarse Maquinaria y Servicios Garmo, S.L. La matriz de la empresa se encuentra localizada en Jaén, aunque disponen también de tiendas ubicadas en Córdoba y en Sevilla. A continuación en la figura 4.1., podemos observar cómo se organiza la empresa mediante el siguiente organigrama.

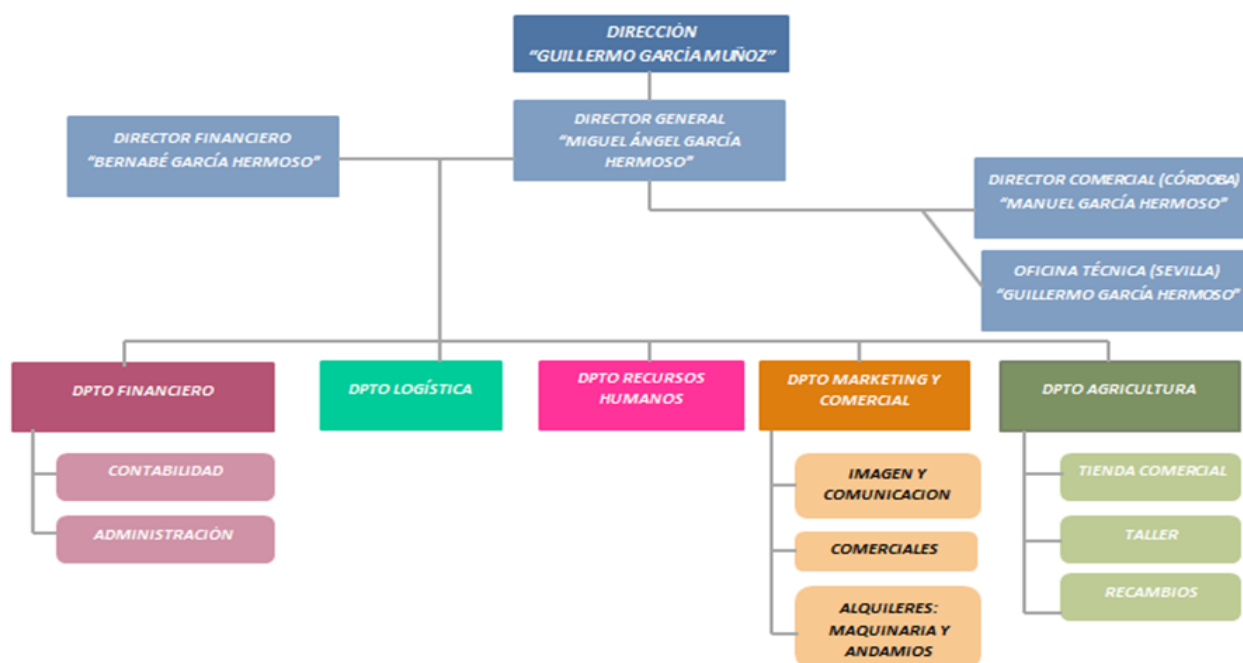


Figura 3.1. Organigrama empresa Guillermo García Muñoz, S.L.

Fuente: Elaboración propia.

Tamara Urbano Criado

La muestra del presente estudio está formada por 15 empleados, todos ellos pertenecen al departamento financiero de la empresa, como se ha comentado anteriormente, en el cual no todos tienen las mismas responsabilidades. Para hacer un análisis más exhaustivo y completo, se incluye una representación de la composición del departamento en la siguiente figura 4.2.



Figura 3.2. Departamento Financiero de Guillermo García Muñoz, S.L.

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de los datos recogidos pretende comprobar, la relación existente entre inteligencia emocional y liderazgo. Partimos de que, teóricamente, a medida que aumenta el nivel de inteligencia emocional mayor será la habilidad o capacidad de liderazgo. De este modo, esperamos que aquellos encuestados que posean mayor nivel de inteligencia emocional, ocupen puestos de mayor responsabilidad que exigen adoptar roles de liderazgo.

Se administró un cuestionario para conocer el nivel de inteligencia emocional de la organización usando, la escala desarrollada por Wong y La (2002), compuesta por 4 dimensiones y 17 ítems o preguntas. Asimismo, se incluyeron como variables de control: edad, sexo y puesto de trabajo. Dicho cuestionario podemos encontrarlo en el anexo 1 ubicado en la página 60 de este trabajo.

Cada uno de los factores en los que se divide el cuestionario está relacionado con una habilidad concreta de todas las que conforman el constructo Inteligencia Emocional:

La inteligencia emocional en el contexto organizacional

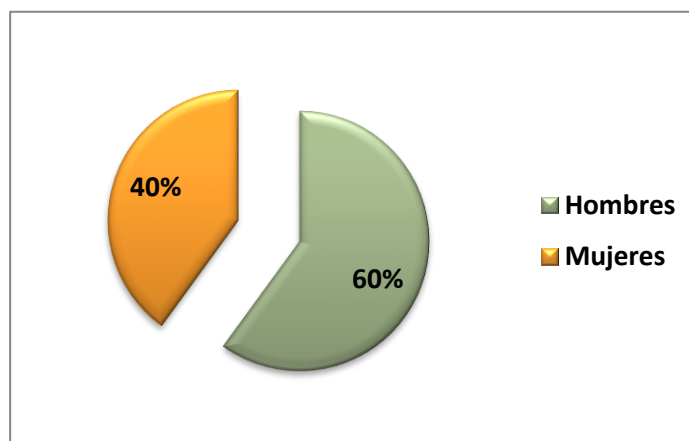
- **Conocimiento de las emociones propias (autoconocimiento).** Con esta dimensión, comprobaremos si los empleados son capaces de reconocer sus emociones y si tienen la capacidad de expresárselas a otros miembros de la empresa.
- **Gestión de las emociones propias (autorregulación).** Con esta dimensión, adquiriremos una visión general sobre la capacidad de los empleados para manejar sus emociones.
- **Conocimiento de las emociones de otros (empatía).** Dimensión formulada para analizar la capacidad de análisis y conocimiento de las emociones y sentimientos que experimentan los compañeros.
- **Gestión de las emociones de otros (habilidades sociales).** Dimensión destinada a identificar las capacidades y habilidades que tienen los empleados para manejar sus emociones a la hora de interactuar con los demás empleados.

Una vez recolectados los datos, se pasaron a una tabla de Excel para ser tratados y analizados. A continuación, se explicarán las variables de control de la muestra y seguidamente se realizará un análisis global de los resultados obtenidos en cada uno de los bloques, para acto seguido finalizar con las conclusiones obtenidas de los resultados.

A. VARIABLES DE CONTROL DE LA MUESTRA.

- **SEXO**

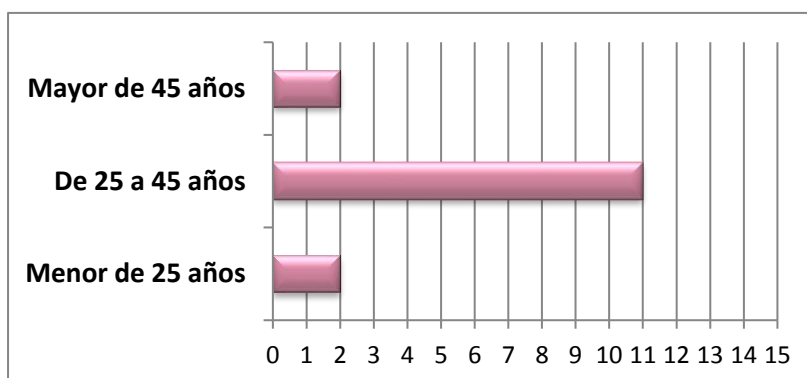
De un total de 15 empleados encuestados, el 60% corresponden al sexo masculino, mientras que el 40% restante corresponden al sexo femenino. Analizando los datos de cada uno de los encuestados en su conjunto, podemos decir que no se observan diferencias significativas en cuanto a su nivel de inteligencia emocional dependiendo del sexo.



Tamara Urbano Criado

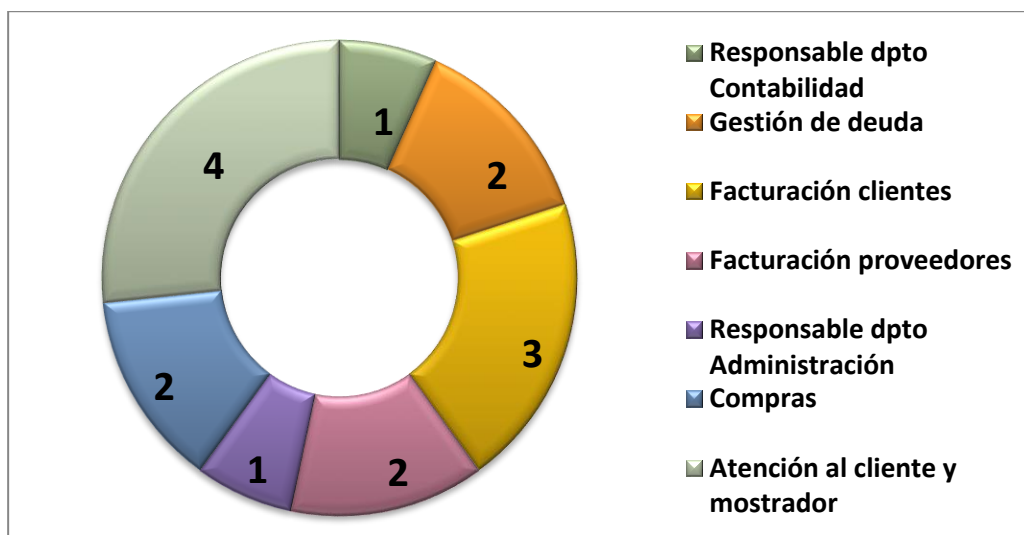
• EDAD

Por edades, el 73'3 % de los empleados tienen edades comprendidas entre 25 y 45 años. El 13'35% de los empleados tenía más de 45 años y finalmente el 13'35% restante corresponde a los empleados menores de 25 años. Analizando los datos obtenidos de la edad, igual que ocurre con el sexo, no se encuentran diferencias significativas que puedan afectar al nivel de inteligencia emocional.



• PUESTO DE TRABAJO

De los 15 miembros del departamento financiero de la empresa que conforman la muestra, encontramos que uno de ellos es el responsable del departamento de Contabilidad y otro es el responsable del departamento de Administración, a la facturación de clientes pertenecen 3 empleados, mientras que a la facturación de proveedores 2, al igual que a la gestión de deuda y a compras, y por último, a la atención al cliente y al mostrador se encargan 4 empleados.



La inteligencia emocional en el contexto organizacional

B. RESULTADOS TOTALES DEL CUESTIONARIO.

En este apartado se analizarán y comentarán los resultados obtenidos del estudio de campo realizado. Debido a que la extensión de la explicación de los resultados de la muestra era excesiva, en los anexos podremos encontrar comentados cada bloque que conforma el cuestionario de forma individual, los cuáles, como hemos dicho anteriormente, son: conocimiento de las emociones propias, gestión de las emociones propias, conocimiento de las emociones de otros y gestión de las emociones de otros.

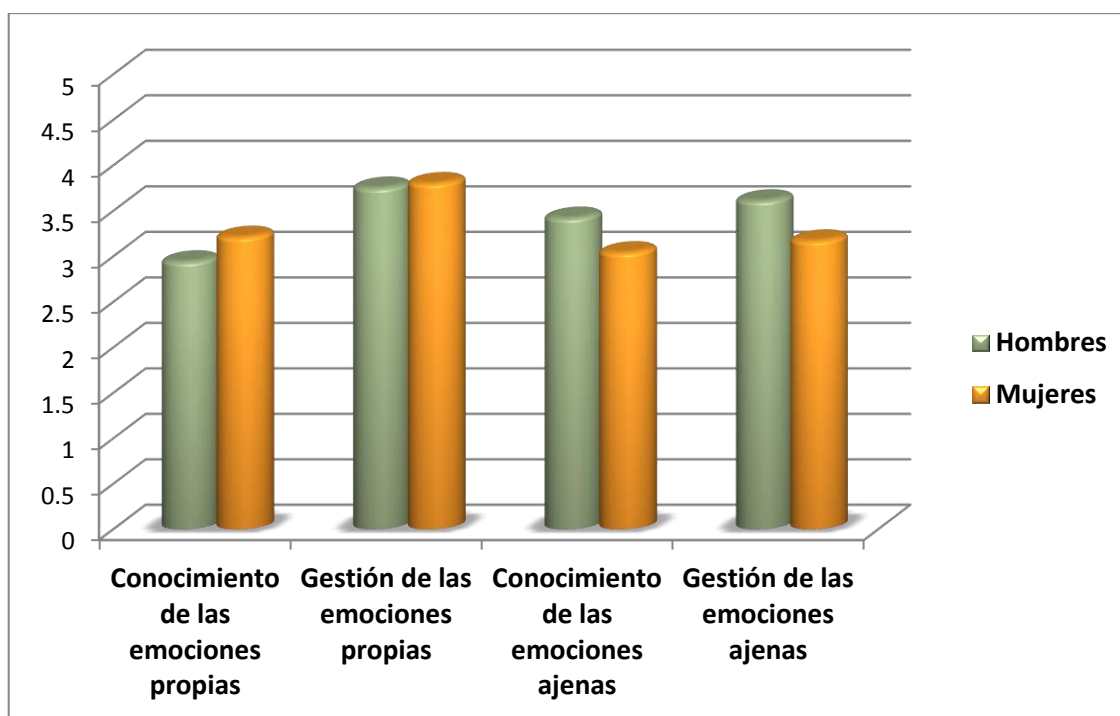
El análisis de los resultados se realizará desde cuatro puntos de vista. Es decir, estudiaremos cómo afecta el sexo, la edad y el puesto de trabajo al que pertenece cada miembro al nivel de inteligencia emocional. Además de comprobar la hipótesis de que a mayor nivel de inteligencia emocional mayor habilidad de liderazgo poseerá el empleado.

Como hemos avanzado, trataremos de forma global los resultados obtenidos. De esta manera conseguiremos evaluar y sacar conclusiones de los datos de la muestra de modo más general. Cabe recordar que, en la sección de los anexos de este trabajo ubicado en la página 62, podremos encontrar comentadas cada una de las dimensiones que conforman el cuestionario de forma aislada.

• POR SEXO

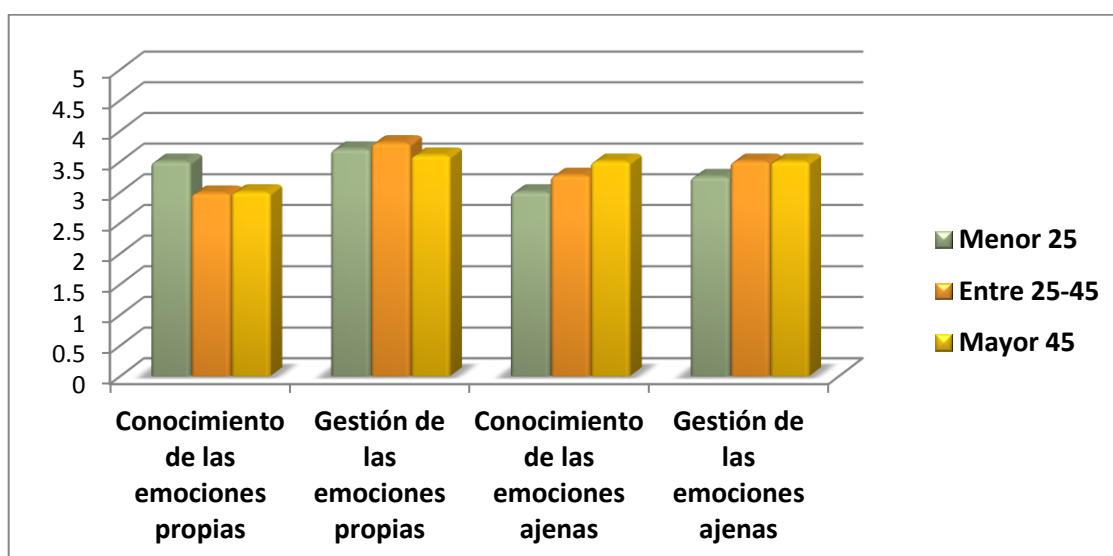
Como se puede observar en la figura existen diferencias de género en las distintas dimensiones que conforman la inteligencia emocional. Asimismo los niveles de las mujeres en las dimensiones de conocimiento y gestión de las emociones propias son mayores respecto a la de los hombres. Por otro lado, los hombres presentan mayores niveles respecto al conocimiento y gestión de las emociones ajenas en relación con las mujeres.

Tamara Urbano Criado



• POR EDAD

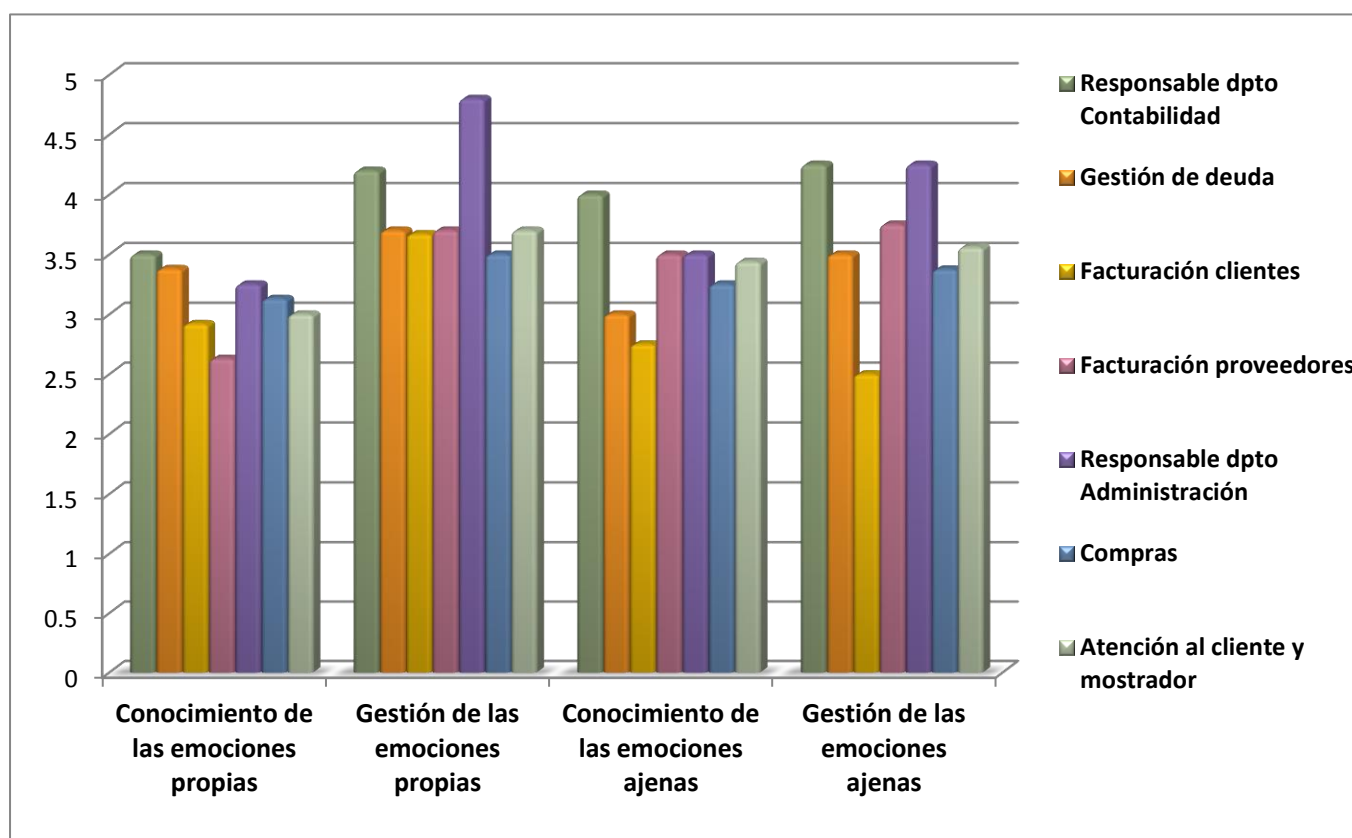
A nivel global, como se puede apreciar en la figura siguiente, en prácticamente todas las dimensiones se van incrementando las habilidades de inteligencia emocional a medida que se va incrementando la edad, salvo en la habilidad de conocimiento de las emociones propias en la cual se da el caso contrario. Además, se comprueba que no sólo aumentan las habilidades según van aumentando los años, sino que cuando se alcanza una edad máxima, dichas habilidades que conforman la inteligencia emocional se estancan o incluso empiezan a sufrir decrementos.



La inteligencia emocional en el contexto organizacional

• PUESTO DE TRABAJO

Observando la figura siguiente, se puede verificar que a medida que el puesto requiere mayores responsabilidades, mayor es el nivel de inteligencia emocional que presentan los individuos encuestados. Así verificamos la hipótesis de que a mayor inteligencia emocional, mayor éxito en el ámbito laboral y mayor proclividad a ejercer roles de liderazgo en la organización. Dicha hipótesis plantea que a medida que un individuo desarrolle un nivel mayor de inteligencia emocional, mayor será su capacidad de liderazgo. Si observamos el gráfico, los puestos que más responsabilidad tienen son el encargado del departamento de contabilidad y el encargado del departamento de administración. Éstos, han obtenido las mejores puntuaciones, en comparación con el resto de puestos de trabajo, en todas las dimensiones de inteligencia emocional.

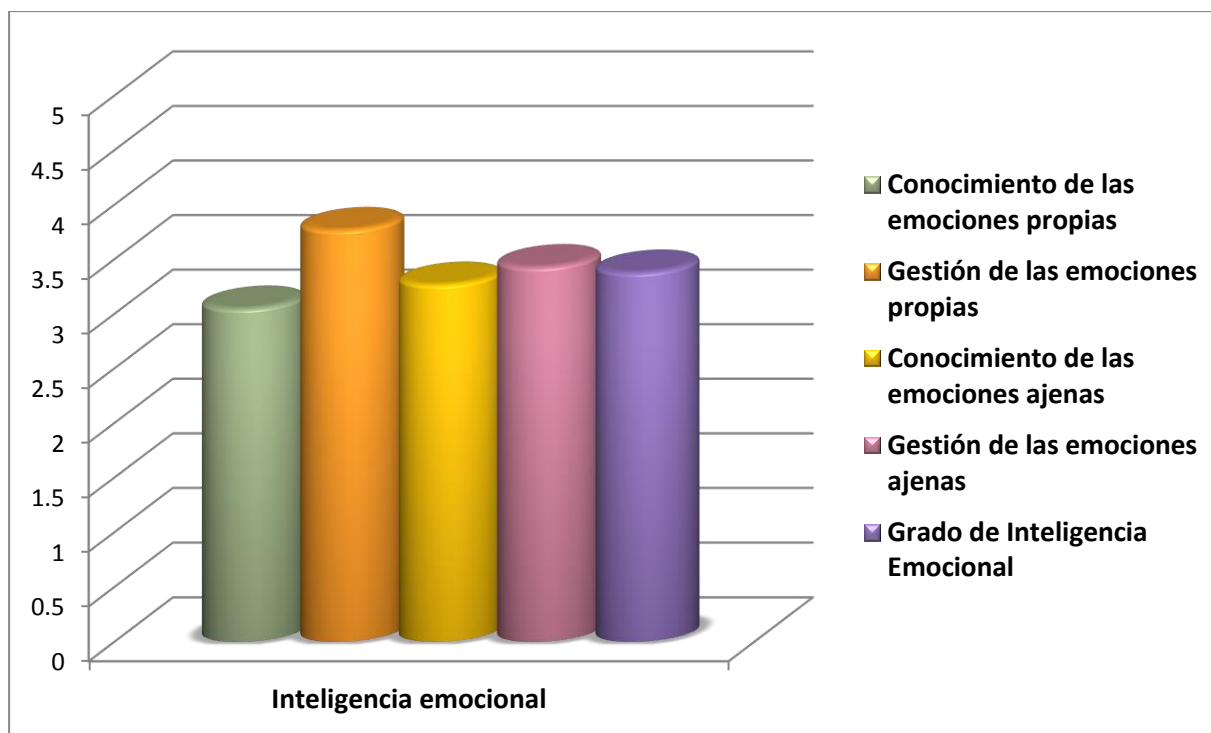


• TOTALIDAD

A continuación encontramos un gráfico que resume los resultados globales obtenidos en el estudio realizado. En él aparecen las distintas dimensiones de inteligencia emocional

Tamara Urbano Criado

existentes y el grado total de inteligencia emocional de los encuestados. En una escala del uno al cinco todas las habilidades superan el 2.5 de puntuación con lo cual podemos decir que el departamento financiero de la empresa tiene un nivel medio de inteligencia emocional. La habilidad que más destaca y por tanto la que más desarrollan los empleados es la que representa la capacidad para gestionar las emociones propias, y sin embargo, la menos desarrollada por así decirlo sería la capacidad de reconocer las habilidades propias.



C. CONCLUSIONES

Gracias a los resultados de este estudio y a los conocimientos previos fruto de la revisión de la literatura para realizar este trabajo, cabe presentar las siguientes conclusiones:

- Existen diferencias de género en las dimensiones de inteligencia emocional.
- Las personas aumentan su nivel de inteligencia emocional hasta cierta edad a partir de la cual esta comienza a estancarse o incluso disminuir.
- Las personas con mayor nivel de inteligencia emocional del departamento financiero ocupan los puestos de mayor responsabilidad.

Podemos ver como la última conclusión obtenida verifica lo que afirmaba Goleman ,en Toledo Castillo et. al.(2014, p.47), el cual destaca que “*La aptitud emocional es importante sobre todo en el liderazgo, papel cuya esencia es lograr que otros ejecuten sus respectivos*

La inteligencia emocional en el contexto organizacional

trabajos con más efectividad. La ineptitud de los líderes reduce el desempeño de todos: hace que se malgaste el tiempo, crea asperezas, corroe la motivación y la dedicación al trabajo, acumula hostilidad y apatía.” Esta afirmación se traduce en que todo líder ha de tener un elevado nivel de inteligencia emocional para asegurar el éxito, de lo que podemos deducir que aquellos puestos con altas responsabilidades requieren de líderes con altos niveles de inteligencia emocional, lo cual se constata en el departamento financiero de la organización objeto de estudio.

Una vez presentado el estudio de caso sobre la relación entre inteligencia emocional y liderazgo, en el siguiente epígrafe trataremos de explicar una técnica actualmente en auge, la cual ayuda a desarrollar la inteligencia emocional en el ámbito personal y profesional. Esta técnica se denomina Mindfulness, y podremos ver de que se trata y cuales son los beneficios que aporta, tanto a las personas como a las organizaciones.

4. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL PLENA: MINDFULNESS

Existe una técnica que contribuye al desarrollo de la inteligencia emocional en el ámbito personal y profesional, denominada Mindfulness. Como dicen Gómez, M., Delgado, M.S. y Gómez, R. (2015, p.186), *“practicar mindfulness implicaría desarrollar la IE, y una persona inteligente emocionalmente es fácil pensar que desarrolla bastante su nivel de conciencia y atención plena”*. Su traducción más aceptada al español sería Atención plena o conciencia plena, y a lo largo de este apartado podremos ver a que se refiere, qué beneficios presenta y cuáles son las aptitudes convenientes para poner esta técnica en práctica.

El mindfulness (atención plena) es una técnica con más de veinticinco siglos de antigüedad cuyo origen proviene del budismo, por lo que, aunque se esté comenzando a hablar ahora sobre ella, en realidad se trata de una técnica de naturaleza muy antigua.

Constantemente nuestra mente se encuentra divagando sin orientación alguna de pensamiento en pensamiento, sin pararnos por un momento, es entonces donde actúa el mindfulness que consiste en la habilidad de ser y estar conscientes de lo que ocurre en nuestra mente en todo momento. En otras palabras, esta técnica favorece el proceso de escuchar nuestro yo interior e intentar hallar la paz que no podemos conseguir nosotros mismos. Mindfulness es una capacidad humana universal y básica ya que la pueden desarrollar todas las personas que se lo propongan, sólo basta con dedicarle tiempo. Existen multitud de definiciones que hablan del mindfulness, debido a la dificultad de expresión del concepto, por lo que una experiencia en mindfulness vale más que leer todos los artículos existentes sobre la técnica.

Jon Kabat Zinn es considerado como el “padre” del mindfulness, ya que gracias a él se ha introducido el mindfulness o atención plena en el mundo laboral o empresarial, entre otros, para evitar el estrés laboral y tener una vida más saludable. Según Kabat Zinn, (2013, p.8), *“Mindfulness es conciencia, una conciencia que se desarrolla prestando una atención concreta, sostenida, deliberada y sin juzgar al momento presente”*. Según este autor debemos de relacionar la meditación como algo que realizamos para regular sistemáticamente nuestra atención y energía; para influir en la cualidad de nuestra experiencia y para mejorar nuestra relación con los demás y con el mundo.

La inteligencia emocional en el contexto organizacional

Mindfulness, Jon Kabat (2013, pag.8) lo entiende como *“un acto de amor con la vida, con la realidad y con la imaginación; con la belleza de nuestro ser, con nuestro corazón, con nuestro cuerpo, con nuestra mente y con el mundo. Resulta saludable que tu intuición se adentre en esta nueva forma de relacionarte con tu propia experiencia”*.

La práctica del mindfulness reduce el estrés que sufren las personas, y no es que por realizar esta técnica se elimine por completo, sino que ayuda a enfrentar este riesgo psicosocial haciendo que la persona que lo experimenta sepa enfrentar sus problemas de forma sabia y razonada, enfrentándose mejor a las situaciones diarias. Aparte de reducir el estrés, la atención plena, según un artículo de Emplea y emprende (2015), permite conseguir los siguientes beneficios:

- ✓ Permite estar más concentrado y focalizado en la consecución de metas y objetivos.
- ✓ Permite tomar decisiones más eficientes gracias a la mayor claridad mental.
- ✓ Reducir y mejorar la gestión del estrés.
- ✓ Mejorar la adaptación y tolerancia a los cambios e incertidumbre.
- ✓ Incremento de la receptividad de oportunidades para el negocio.
- ✓ Mejora de las habilidades creativas e innovadoras.
- ✓ Desarrollo del liderazgo personal.

Según Kabat-Zinn, en Ramos D. NS y Hernández O.SM (2008, p.139), existen una serie de factores relacionados con la actitud que se consideran la base principal para llevar a la práctica el Mindfulness. Estos factores no son independientes unos de otros, ya que cada uno dependen e influyen en los demás, y son los siguientes:

- **No juzgar.** Consiste en tener una actitud imparcial ante nuestras experiencias, en la que seamos conscientes en todo momento del constante flujo de pensamientos y reacciones a esas experiencias para poder salir de ellas. Es de vital importancia el limitarse a observar el ir y venir de los pensamientos y reacciones, no actuando sobre ellos ni mucho menos bloquearlos, simplemente debemos observarlos y dejarlos ir.
- **Paciencia.** La paciencia corrobora que entendemos y admitimos el hecho de que las cosas se tengan que tratar cuando les toca, en otras palabras, que debemos permitir que las cosas ocurran a su debido tiempo. Lo que verdaderamente implica tener paciencia consiste en estar totalmente abierto a lo que ocurra en cada momento, aceptándolo tal cual es.

Tamara Urbano Criado

- **Mente de principiante.** Se refiere a la capacidad para mantener una actitud mental en la que estemos dispuestos a ver las cosas como si fuese la primera vez con el fin de mantenernos abiertos a nuevas potencialidades.
- **Confianza.** Es muy importante desarrollar la confianza en uno mismo y en sus sentimientos. Es preferible confiar en la propia intuición y autoridad aunque se cometan errores en el momento.
- **No esforzarse.** Por raro que parezca practicar Mindfulness significa no hacer nada; por lo tanto, cuando no meditamos mantenemos atención plena ya que cualquier esfuerzo por conseguir que la meditación tenga un propósito no es más que un pensamiento que entorpece la atención plena.
- **Aceptación.** Significa ver las cosas como son en el presente, es decir, debemos mostrarnos receptivos y abiertos a lo que sentimos y pensamos, y aceptar porque es así y está ahí y en ese momento.
- **Ceder/ dejar ir.** Significa dejar de lado el instinto a elevar determinados aspectos de la experiencia y a rechazar otros, es decir, debemos dejar la experiencia tal y como es.

Además de a nivel personal, como hemos comentado anteriormente, en el mundo empresarial también está presente el mindfulness, relacionándose positivamente con el resultado de las organizaciones, ya que el aumento de la atención plena ayuda a tolerar las presiones que se dan en el trabajo y favorece la relación y comunicación con los compañeros. Es por ello que muchas empresas están aplicándola a sus empleados para mejorar su bienestar tanto personal como profesional. La atención plena en la empresa consigue que las organizaciones sean mucho más saludables, donde todos los empleados cooperen y trabajen en armonía, lo cual conlleva a resultados mucho más positivos tanto para la empresa como para el empleado.

La división Adecco Training, procedente del grupo Adecco, especializada en integrar soluciones de formación y desarrollo con la estrategia empresarial, ha realizado un estudio para analizar el impacto del mindfulness en la productividad de los trabajadores. De dicho estudio se ha recogido la siguiente información:

- En nuestro país, la práctica del mindfulness es aún minoritaria. Poniéndose en marcha solo en empresas preocupadas por la salud de los trabajadores o en aquellas que son innovadoras en la búsqueda de métodos que faciliten su bienestar. Según la encuesta realizada tan solo un 5% de los trabajadores españoles la practican.

La inteligencia emocional en el contexto organizacional

- Se ha comprobado que cada trabajador pierde de media alrededor de una hora y media al día en distracciones, que en resumidas cuentas supone un desaprovechamiento del 20% de su jornada laboral. Pues bien, aquellos trabajadores que practican la técnica de la atención plena son capaces de recuperar ese 20% de la jornada laboral que antes perdía, por lo que serían capaces de recuperar el 100% del tiempo que antes perdía debido al déficit de atención.
- Aunque, como hemos dicho anteriormente, se trata de una práctica minoritaria en nuestro país, 8 de cada 10 empresas conocen el concepto de mindfulness y reconocen que necesitan más información acerca del tema. Además, el estudio afirma que el 80% de las empresas encuestadas se plantean formar a sus trabajadores en mindfulness en un futuro.
- Además de influir en la productividad, el mindfulness sirve para reducir la sensación de estrés en el trabajo. Esta afirmación se corrobora con que el 65% de los trabajadores encuestados afirman sentirse más relajados y calmados en el trabajo.

Gracias a la lectura del artículo *Mindfulness o cómo potenciar el bienestar mental de los empleados*, de la revista virtual Equipos & Talento, entendemos que para conseguir buenos resultados no basta con la aplicación del mindfulness de forma esporádica en la empresa, sino que debe ir acompañada de una comunicación adecuada, es decir de la forma de anunciar este tipo de programas, en la que hay que poner más empeño en empleados con más antigüedad, ya que suelen ser los más reacios, además de permitir a los empleados asistir a esos talleres de forma voluntaria, ya que de este modo además de filtrar las necesidades, los empleados van con mejor actitud. Además, dicha adecuación de la comunicación debe ir unida a la generación de unos hábitos, mediante el compromiso de la empresa. Todo ello, a través de la realización de programas con sesiones periódicas para analizar las evoluciones de los participantes, ya que no basta con sólo practicar mindfulness una vez.

Una vez explicada la técnica del Mindfulness, así como los beneficios y otros aspectos importantes acerca de la misma, en el siguiente apartado podremos encontrar un caso práctico basado en este constructo. Dicho caso práctico es aplicable a estudiantes universitarios de la asignatura Gestión de Recursos Humanos. Su finalidad principal es dar a conocer la importancia de esta técnica en el mundo de las organizaciones. En él aparecen recogidos casos reales de empresas que aplican Mindfulness, cómo lo hacen y los beneficios que les aporta. Este caso práctico ha sido elaborado mediante la recopilación y procesamiento de artículos sobre el tema.

5. CASO PRÁCTICO. LA PRÁCTICA DEL MINDFULNESS EN LAS EMPRESAS.

Hoy en día son numerosas empresas innovadoras y exitosas las que aplican mindfulness. Entre ellas podemos encontrar las siguientes:

- **APPLE.** El fundador de ésta empresa, Steve Jobs siempre apostó por expandir su amor por la meditación a sus empleados, a quienes permitía tomarse 30 minutos al día para meditar en el trabajo. Además ofrecía clases de yoga y meditaciones guiadas dentro de la empresa, llegando a reservar una sala de la compañía exclusivamente para la realización de esta técnica. A parte de esto, cabe añadir que la empresa ha desarrollado una aplicación móvil con la que se puede desarrollar y analizar los avances en atención plena del cliente o usuario de Apple. El video que lo corrobora es el siguiente:
<https://www.youtube.com/watch?v=XBbBHTn2wF4>
- **GOOGLE.** En esta empresa tan reconocida uno de sus empleados, Chade -Meng Tan, dedicado al desarrollo de software, llegó a la empresa revolucionando la vida de sus compañeros al guiarles hacia el mundo del mindfulness. Hoy en día es conocido a nivel mundial por su programa “Search Inside Yourself”, traducido al español “Busca dentro de ti”. Con este programa ha ayudado a más de 500 trabajadores a respirar de forma consciente, a saber escuchar a sus compañeros y sobre todo, a mejorar su inteligencia emocional. Además, la empresa ofrece un espacio para practicar el mindfulness y para impartir cursos de meditación a sus empleados.
- **NIKE.** La empresa bajo su lema “Just do it”, también invierte en aplicar la técnica del mindfulness entre sus empleados. En su plantilla cuenta con un instructor de mindfulness y con salas destinadas exclusivamente a la práctica de la atención plena sin salir de la oficina. Muchos de los trabajadores de la empresa aseguran que trabajar en Nike es un privilegio en comparación con otras empresas que no llevan a cabo estos programas.
- **YAHOO.** Esta empresa ofrece a sus empleados salas de meditación y programas gratuitos de mindfulness para reducir el estrés y aumentar la productividad y la eficacia de sus empleados. Tal es la importancia que le dan al mindfulness y a este

La inteligencia emocional en el contexto organizacional

estilo de vida saludable, que es un requisito fundamental si quieres formar parte de la plantilla de esta empresa.

- PROCTER & GAMBLE (P&G). Las instalaciones de esta empresa constan con gimnasios para que los empleados puedan practicar deporte y una vida saludable. Viendo los beneficios que le aportaba a la empresa el bienestar de los empleados, han decidido implementar programas de relajación en todos sus edificios.
- HBO. Esta empresa cuenta con gimnasio, clases de yoga y meditaciones semanales, por lo cual se cree que su nuevo programa llamado Enlightened es fruto de la “iluminación” que han vivido los directores del programa gracias a la meditación.

Cuestiones:

1. Tras una labor previa de documentación al respecto, defina brevemente con sus palabras que entiende por mindfulness.
2. Investigar acerca de que otras empresas de las aquí no nombradas aplican mindfulness.
3. Valore y comente los resultados y repercusiones de la implantación de programas de mindfulness en las empresas que ha encontrado en la anterior pregunta.
4. ¿Cree usted que mindfulness guarda alguna relación con Inteligencia emocional? Razone su respuesta. En caso afirmativo decir en qué aspectos se relacionan brevemente.

Artículos de interés recomendados:

- *Mindfulness o cómo potenciar el bienestar mental de los empleados*, de la revista virtual Equipos & Talento. <http://www.equiposytalento.com/reportajes/mindfulness-o-como-potenciar-el-bienestar-mental-de-los-empl>
- *Heineken España imparte un curso abierto de Mindfulness, una técnica para ser feliz en el trabajo*, de la revista virtual Equipos & Talento. <http://www.equiposytalento.com/noticias/2014/07/14/heineken-espana-imparte-un-curso-abierto-de-mindfulness-una-tecnica-para-ser-feliz-en-el-trabajo>

6. CONCLUSIONES

«No es la más fuerte ni la más inteligente de las especies la que sobrevive.

Sobrevive aquella que más se adapta al cambio» Charles Darwin.

Este trabajo ha puesto de manifiesto la necesidad de incorporar la inteligencia emocional en el ámbito empresarial, además de sugerir que sería una idea adecuada, introducir el constructo en el aula, ya que es donde los alumnos se forman para su futuro empresarial y este depende en gran parte de las emociones.

Actualmente, las empresas a la hora de reclutar a su personal no contratan sólo basándose en la experiencia profesional o en el expediente académico sino que contratan a aquellos individuos con ciertas habilidades que les permitan adaptarse al ámbito laboral. En otras palabras, exigen trabajadores flexibles que afronten la incertidumbre, y para ello es necesario que tengan la capacidad de reconocer y gestionar las emociones propias y ajenas. Por ello, es de especial relevancia el hecho de establecer una relación estrecha entre la inteligencia emocional y las aulas, ya que es de vital importancia desarrollar las habilidades de este constructo en los alumnos para que consigan con éxito adaptarse al mercado laboral actual.

La importancia de la inteligencia emocional en el ámbito laboral, aún pasa desapercibida para las empresas actuales. Aunque la realidad empresarial nos muestra que, hay algunas empresas que desarrollan la educación emocional de sus empleados, todavía la gran mayoría no se atreven a dar el paso. Todo apunta a que estas empresas que aún no la desarrollan, valoran o fomentan, desconocen tanto el término como los beneficios que pueden aportarle. Para reconocer la repercusión de la inteligencia emocional en el ámbito laboral, hemos visto a lo largo del trabajo, cómo se relaciona ésta con cada uno de los aspectos más comunes que se dan en las organizaciones, como son: prevención de riesgos laborales (siendo el más común el estrés), la negociación, el rendimiento y el liderazgo.

En congruencia con lo anteriormente mencionado, considero importante destacar las conclusiones a las que llegamos tras realizar el estudio de campo en la empresa Guillermo García Muñoz S.L. Este estudio evidenció la realidad empresarial actual, en la que el conocimiento global de los trabajadores de una empresa acerca del término inteligencia emocional era limitado e insuficiente. Además, con este estudio se deseaba comprobar si se

La inteligencia emocional en el contexto organizacional

verificaba la teoría de Goleman, que afirma que aquellos trabajadores que ocupan los puestos de mayor responsabilidad en una empresa poseen un gran dominio de sus emociones, así como poder para influir en los demás trabajadores, es decir, son los que poseen mayores niveles de inteligencia emocional. Con los resultados obtenidos se puede constatar dicha afirmación, puesto que aquellos trabajadores que desempeñaban puestos que soportaban mayores responsabilidades fueron los que mayores niveles de inteligencia emocional obtuvieron. Sin embargo, he de reconocer que dicho estudio está sujeto a una limitación importante, y es, que debido al pequeño tamaño de la muestra, no tenemos la capacidad de generalizar sus resultados.

La evidencia empírica ha puesto de manifiesto la idoneidad del mindfulness como método para desarrollar la inteligencia emocional en el ámbito empresarial, y especialmente en el ámbito educativo universitario. El mindfulness, a parte de ayudar a desarrollar la inteligencia emocional, también tiene como función guiar hacia una vida laboral más satisfactoria y menos perniciosa, gracias a la utilidad que tiene como reductor del estrés, mediante un eficiente control y gestión de las emociones. Asimismo, entre otros beneficios cabe señalar: la mejora de la adaptación ante los cambios, el desarrollo del liderazgo o la mejora de la creatividad entre los empleados o estudiantes que la practican. Por ello, considero oportuna la propuesta de caso práctico elaborado e incluido en este trabajo fin de grado, por constituir una herramienta útil y de aplicación práctica para que los profesores del área de organización de empresas introduzcan a sus alumnos en el mundo de la atención plena.

7. BIBLIOGRAFÍA

Atalaya P., M. (2001). El Estrés Laboral y su influencia en el trabajo. Revista de investigación UNMSM, (2, vol.4), 25-38. Disponible en: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/6754> [Último acceso: 03/05/2017].

Bisquerra, Rafael (2017). *La Inteligencia Emocional según Salovey y Mayer*. [Online]. Disponible en: <http://www.rafaelbisquerra.com/es/inteligencia-emocional/inteligencia-emocional-segun-salovey-mayer.html> [Último acceso: 07/03/2017].

Caruso, D.R & Salovey, P. (2005). *El directivo emocionalmente inteligente. Cómo desarrollar y utilizar las cuatro técnicas emocionales claves del liderazgo*. Madrid: ALGABA Ediciones, S.A.

Fragoso Luzuriaga, Rocío (2015). “*Inteligencia emocional y competencias emocionales en educación superior, ¿un mismo concepto?*”. Revista Iberoamericana de Educación Superior, 16 (VI), pp.110-125. Disponible en: <https://ries.universia.net/article/viewFile/1085/1514> [Último acceso: 12/03/2017]

Gabel-Shemueli, R., Peralta Rondan, V., Paiva Lozano, R.A., Aguirre Huarcaya, G. *Estrés laboral: relaciones con inteligencia emocional, factores demográficos y ocupacionales*. Revista Venezolana de Gerencia, vol.17, núm. 58, 2012, pp. 271-290. Universidad del Zulia. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/290/29023348005.pdf> [Último acceso: 11/05/2017]

García Fernández, M & Giménez-Más, S.I. (2010). *La Inteligencia emocional y sus principales modelos: propuesta de un modelo integrador*. Revista digital del centro del profesorado Cuevas-Olula (Almería). 3(6), pp.43-52. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3736408.pdf> [Último acceso: 12/03/2017]

Gómez, M., Delgado, M.S. y Gómez, R. (2015). *Mindfulness e Inteligencia emocional: aspectos comunes y diferenciales*. Revista de Psicología de la Salud (New Age). Vol. 3 pags.158-201, nº1, 2015.

Goleman, D. *Inteligencia Emocional* (1996). Editorial Kairós.

La inteligencia emocional en el contexto organizacional

Goleman, D. *La práctica de la Inteligencia Emocional* (1998). Editorial Kairós.

Kabat- Zinn, Jon. *Mindfulness para principiantes* (2013). Editorial Kairós.

López Zafra, E., Pulido Martos, M. & Augusto Landa, J.M. (2013). *Inteligencia Emocional en el Trabajo*. Madrid: Síntesis, S.A.

Mañas Mañas, I. (2009). *Mindfulness (atención plena): La meditación en psicología clínica*. Gaceta de Psicología, Revista del Ilustre Colegio Oficial de Psicólogos de Andalucía Oriental, 50: 13-29. Disponible en: <http://www.psicologiamindfulness.es/assets/pdfs/39884-16.pdf> [Último acceso: 03/05/2017].

Mayer, J.D y Salovey, P(1997). *What Is Emotional Intelligence?* En P. Salovey y D. Sluyter (Eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence*. New York: Basic Books.

Ramos D., Natalia Sylvia y Hernández O., Sandra Milena (2008). Inteligencia emocional y mindfulness; hacia un concepto integrado de la inteligencia emocional. Revista FACULTAD DE TRABAJO SOCIAL. Vol. 24, No.24, pág. 135-140, Enero-diciembre 2008. Disponible en: <https://revistas.upb.edu.co/index.php/trabajosocial/article/view/251/213> [Último acceso: 15/06/2017].

Regader, B. (2014). *La teoría de las inteligencias múltiples de Gardner*, [online]. Psicología y Mente. Disponible en: <https://psicologiaymente.net/inteligencia/teoria-inteligencias-multiples-gardner/> [Último acceso: 06/03/2017]

S.M.R (2016). *Mindfulness o cómo potenciar el bienestar mental de los empleados*, [online]. Equipos y talento. Disponible en: <http://www.equiposytalento.com/reportajes/mindfulness-o-como-potenciar-el-bienestar-mental-de-los-empl> [Último acceso:03/05/2017].

Sosik, J. and Megerian, J. (1999), ``*Understanding leader emotional intelligence and performance*’’, *Group and Organization Management*, Vol. 24, pp. 367-91.

Thorndike, E. (1920). *Intelligence and its uses*| *Harper's Magazine*. [Online] Harper's magazine. Disponible en: www.unz.org/Pub/Harpers-1920jan-00227 [Último acceso: 05/03/2017]

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).

Tamara Urbano Criado

Zarraquiños Elorza, Iñigo & González Suárez, José Antonio (2010). *Inteligencia emocional: una eficaz herramienta para la prevención de riesgos laborales*. Gestión Práctica de Riesgos Laborales, nº 73, pág.12-15, julio-agosto 2010.

Otras fuentes:

- EQUIPOS & TALENTO. El portal de recursos humanos. Mindfulness o cómo potenciar el bienestar mental de los empleados. Disponible en: <http://www.equiposytalento.com/reportajes/mindfulness-o-como-potenciar-el-bienestar-mental-de-los-empl> [Último acceso: 20/05/2017].
- YOUTUBE. *Apple y salud. Atención plena (Mindfulness)*. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=XBbBHTn2wF4> [Último acceso: 20/05/2017]
- EXPANSIÓN. *¿Cuáles son los 10 trabajos más (y menos) estresantes?* Disponible en: <http://www.expansion.com/emprendedores-empleo/2017/02/19/58a723d722601d19768b45e6.html> [Último acceso: 20/05/2017]
- EMPLEA Y EMPRENDE. *Los 7 beneficios del mindfulness para emprendedores y directivos*. Disponible en: <http://empleayemprende.com/los-7-beneficios-del-mindfulness-para-emprendedores-y-directivos/>
- MINDFULNESS VIVENDI (VIVIR CONSCIENTEMENTE). *“10 grandes empresas que apoyan la meditación para reducir el estrés laboral”*. Disponible en: <http://reducciondelestres.net/10-grandes-empresas-que-apoyan-la-meditacion-para-reducir-el-estres-laboral/> [Último acceso: 21/05/2017]
- THE GATE. *Cómo y por qué las grandes empresas están incluyendo programas de relajación y bienestar*. Disponible en: <http://thegatetosuccess.com/grandes-empresas-relajacion/> [Último acceso: 21/05/2017].
- ADECCO TRAINING. *El Mindfulness aumenta la productividad de los trabajadores hasta un 20%*. Disponible en: <http://www.adecco.es/data/NotasPrensa/pdf/745.pdf> [Último acceso: 14/06/2017].

ANEXOS

ANEXO 1. CUESTIONARIO INTELIGENCIA EMOCIONAL

Utilizando la escala explicada a continuación, por favor indica con qué frecuencia tienes habitualmente cada experiencia. Por favor, contesta de acuerdo a lo que realmente refleje tu experiencia.

Escala de frecuencia: 1 $\longrightarrow$ 5

Casi nunca Casi siempre

SEXO

FEMENINO ☐

MASCULINO ☐

EDAD

MENOR 25 ☐

25-45 ☐

MAYOR 45 ☐

PUESTO DE TRABAJO AL QUE PERTENECE:

Conocimiento de las emociones propias

a) Puedo explicar mis emociones a los miembros de mi empresa.	1	2	3	4	5
b) Puedo discutir sobre mis emociones con otros miembros de la empresa.	1	2	3	4	5
c) Si no me siento bien/ me siento triste, puedo decirle a los otros miembros de la empresa lo que me hace sentir mejor.	1	2	3	4	5
d) Puedo hablar con otros miembros de la empresa sobre las emociones que experimento.	1	2	3	4	5

Gestión de las emociones propias

a) Respeto la opinión de otros miembros de la empresa, aun cuando pienso que son equivocadas y no las comparto.	1	2	3	4	5
b) Cuando me siento frustrado con compañeros de la empresa, puedo hacer frente a dichas frustraciones.	1	2	3	4	5
c) Cuando hay que tomar una decisión en un conflicto, trato de tener en cuenta todos los puntos de vista involucrados en el mismo antes de llegar a una conclusión.	1	2	3	4	5
d) Doy un trato justo a las ideas que tienen los miembros de la empresa.	1	2	3	4	5
e) Escucho con imparcialidad las ideas de los miembros de mi empresa.	1	2	3	4	5

Conocimiento de las emociones de otros

a) Puedo identificar los verdaderos sentimientos de los miembros de mi empresa, aun cuando tratan de esconderlos.	1	2	3	4	5
b) Puedo describir con precisión la manera en la que se sienten otros miembros de mi empresa.	1	2	3	4	5
c) Cuando hablo con un miembro de mi empresa puedo conocer sus sentimientos a través de su lenguaje no verbal.	1	2	3	4	5
d) Puedo identificar cuando los miembros de mi empresa no piensan lo que dicen o no hablan sinceramente.	1	2	3	4	5

Gestión de las emociones de otros

a) Contagio mi entusiasmo a otros miembros de mi empresa.	1	2	3	4	5
b) Soy capaz de animar a otros miembros de la empresa cuando están tristes.	1	2	3	4	5
c) Puedo lograr que los compañeros de la empresa compartan mi entusiasmo por un proyecto.	1	2	3	4	5
d) Soy capaz de proporcionar la chispa que desencadena el entusiasmo de los miembros de la empresa.	1	2	3	4	5

ANEXO 2. RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CAMPO REALIZADO A LA EMPRESA: GUILLERMO GARCÍA MUÑOZ, S.L.

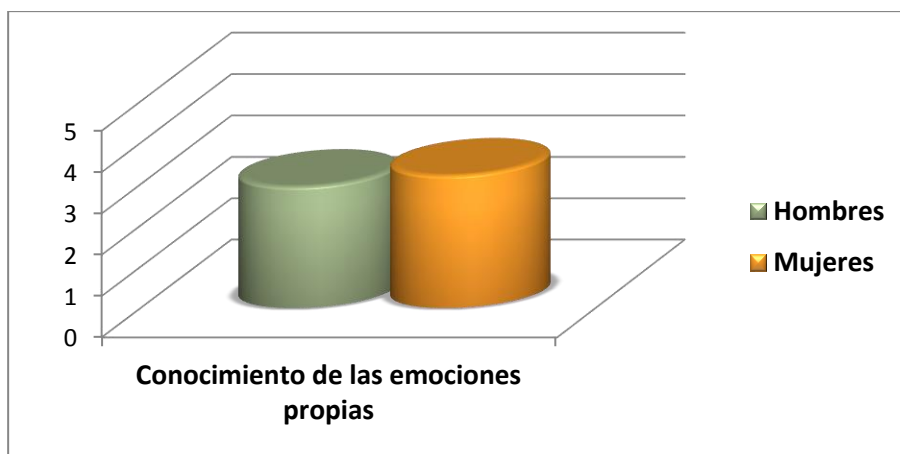
En cada apartado, destinado al análisis de un bloque en concreto, se analizarán los resultados desde cuatro puntos de vista. Es decir, en cada uno de ellos estudiaremos cómo afecta el sexo, la edad y el puesto de trabajo al que pertenece cada miembro al nivel de inteligencia emocional.

A. CONOCIMIENTO DE LAS EMOCIONES PROPIAS

Este bloque está formado por 4 ítems o preguntas, todas ellas objeto para deducir que nivel de autoconocimiento posee el encuestado. Es decir, con los resultados obtenidos en esta sección podremos deducir la capacidad que tienen los empleados de reconocer sus propias emociones. Estudiaremos dicha capacidad desde diferentes aspectos como sexo, edad y puesto de trabajo al que pertenece el empleado, aplicando a estos una escala del 1 al 5.

• POR SEXO

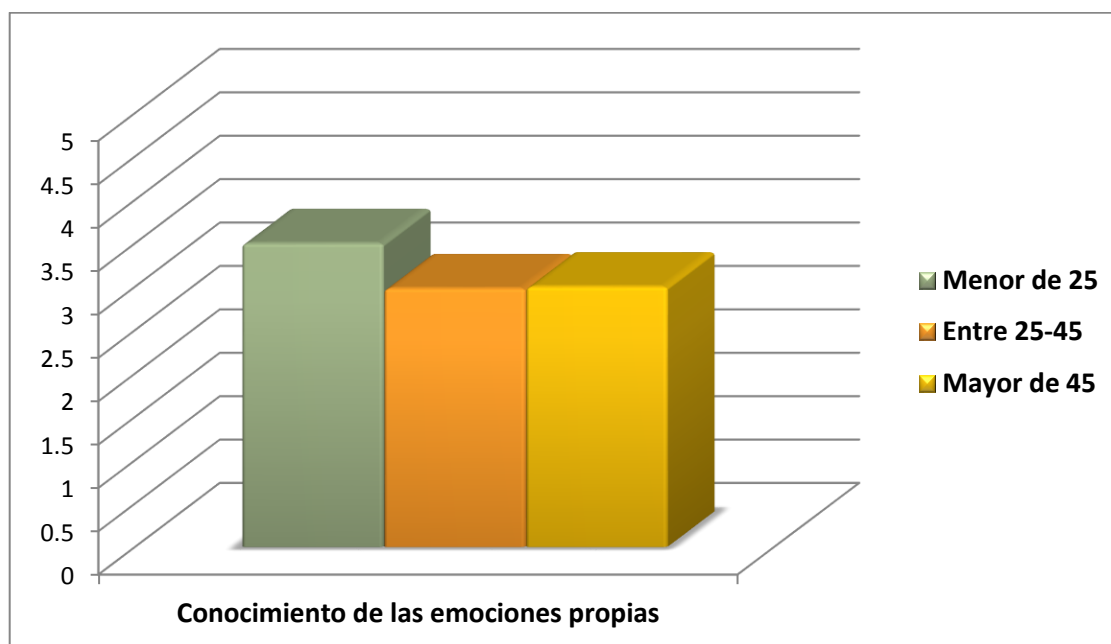
Como podemos ver en la figura siguiente, se aprecia una ligera diferencia entre el nivel de conocimiento de las emociones propias que tienen los hombres y las mujeres. En una escala del 1 al 5, mientras que las mujeres de resultado han obtenido una puntuación de 3'21, los hombres han obtenido una puntuación menor, en concreto, de 2'94. Por lo que podemos deducir, que las mujeres experimentan un mayor conocimiento de sus emociones que los hombres en este caso.



Tamara Urbano Criado

• POR EDAD

En la siguiente figura, se pueden observar los distintos intervalos de edad estudiados, en los cuales podemos ver que se aprecian diferencias. Mientras que los menores de 25 años obtienen mejores resultados en cuanto al reconocimiento de sus emociones, en concreto una puntuación de 3'5 sobre 5, los empleados con edades comprendidas entre los 25 años en adelante presentan un nivel menor de autoconocimiento de las emociones, mostrando puntuaciones de 2'98 los empleados con edad entre 25 y 45 años, y un 3 sobre 5 los empleados mayores de 45. Por lo tanto, se puede concluir que en este caso, se demuestra que los empleados de menor edad en el departamento presentan mayor autoconocimiento de las emociones propias frente a los que les superan en edad.

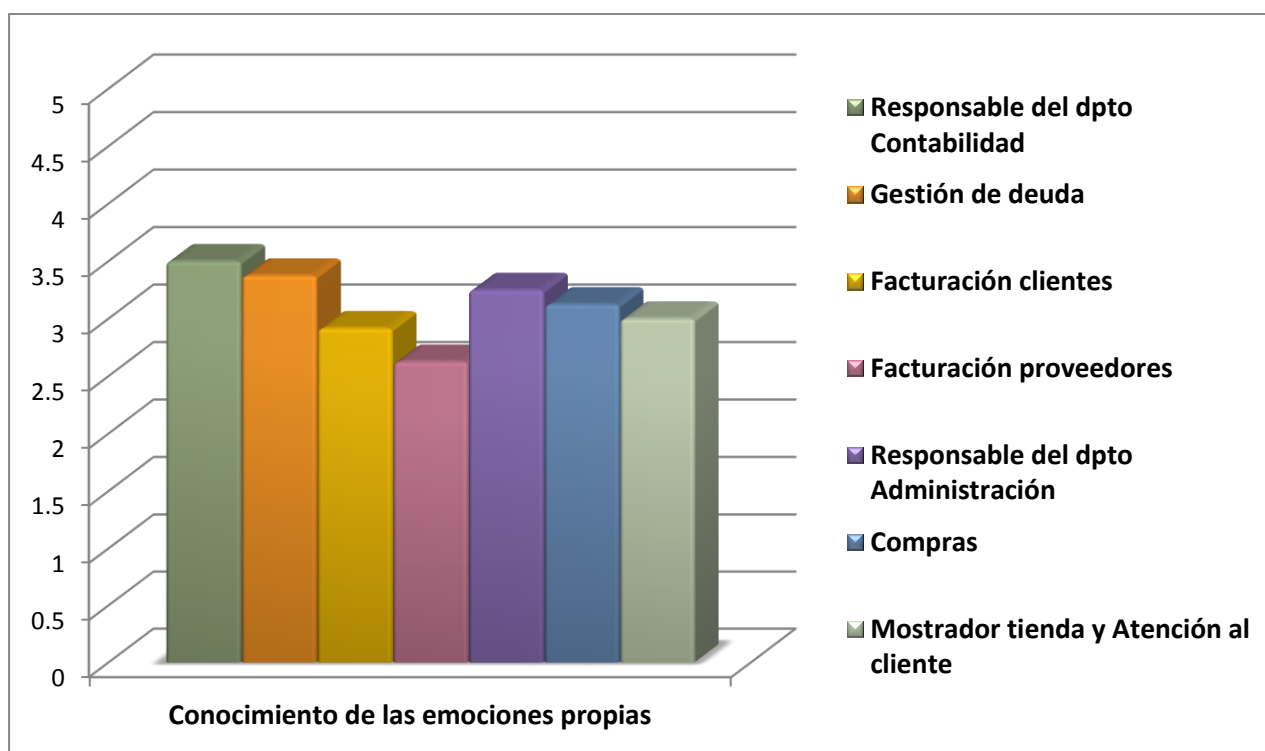


• PUESTO DE TRABAJO

A continuación, podremos ver el grado de reconocimiento de sus propias emociones que tienen los empleados dependiendo de sus responsabilidades. Como se puede observar en la siguiente figura, los empleados con mayores responsabilidades en su puesto de trabajo presentan mayores niveles de reconocimiento de sus propias emociones. Es el caso de los responsables tanto del departamento de contabilidad como del departamento de administración, los cuales han obtenido calificaciones de 3'5 y 3'25 respectivamente, sobre una escala en la que cinco es la puntuación máxima.

La inteligencia emocional en el contexto organizacional

Por otro lado, encontramos otros puestos de trabajo con menores responsabilidades y a su vez, con una ligera diferencia con respecto a los anteriores mencionados, los cuáles son los empleados dedicados a la gestión de deuda, compras o atención al cliente (cuyas calificaciones han sido 3'38, 3'13, y 3 respectivamente). En cuanto a los que menores niveles han obtenido se encuentran puestos como facturación clientes y facturación proveedores los cuales han recogido una puntuación por debajo de los demás puesto, siendo estas de 2'92 y 2'63. Por lo tanto, se puede concluir que cuantas más responsabilidades contenga el puesto de trabajo, mayores serán los niveles de conocimiento de las emociones propias de los empleados de dichos puestos.

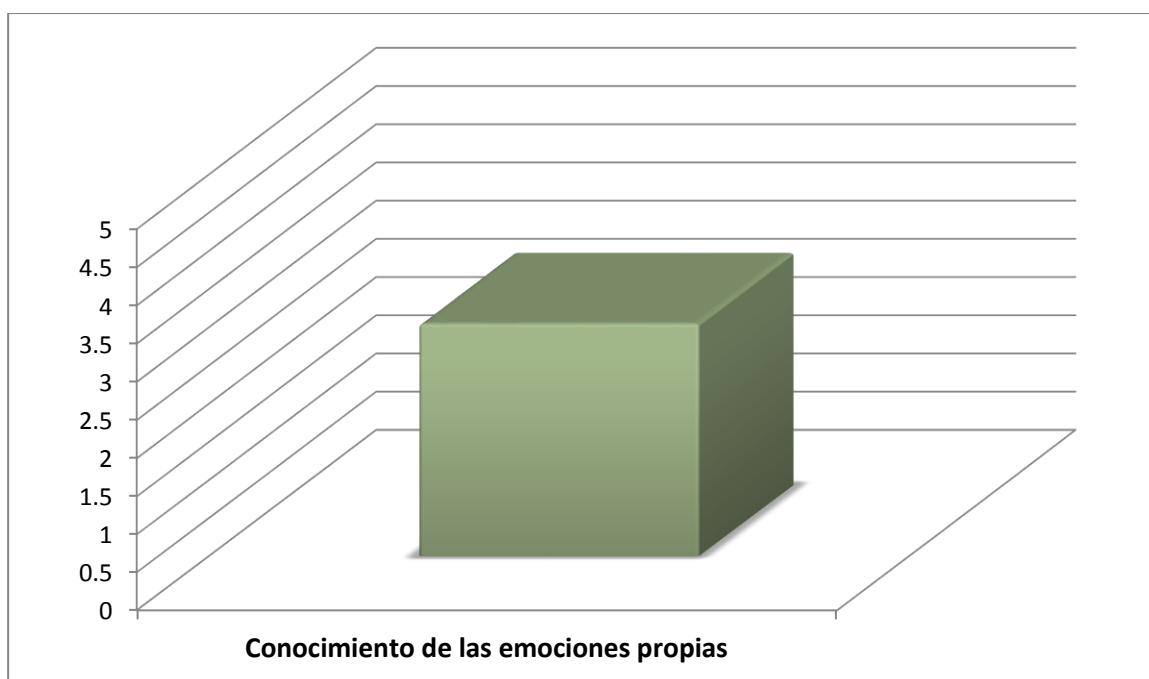


• TOTALIDAD

Finalmente, en cuanto al estudio del nivel de conocimiento que poseen los empleados de la muestra, podemos encontrar en el siguiente gráfico el nivel global de conocimiento de las emociones propias que poseen los miembros de la muestra. Los encuestados presentan un nivel intermedio elevado de conocimiento de sus emociones, puesto que se ha obtenido una puntuación de 3'05 sobre 5. Con respecto a los resultados ya recogidos de los apartados siguientes, podemos concluir que del total de encuestados se dan las siguientes afirmaciones:

Tamara Urbano Criado

- Las mujeres presentan un mayor nivel de conocimiento de las emociones propias frente a los hombres de la empresa.
- Los empleados menores de 25 años de edad han obtenido mayores niveles de autoconocimiento de las emociones, frente a aquellos empleados mayores de 25.
- Los puestos de trabajo que se caracterizan por tener mayores responsabilidades en la empresa han presentado mayores niveles de autoconocimiento de sus propias emociones.



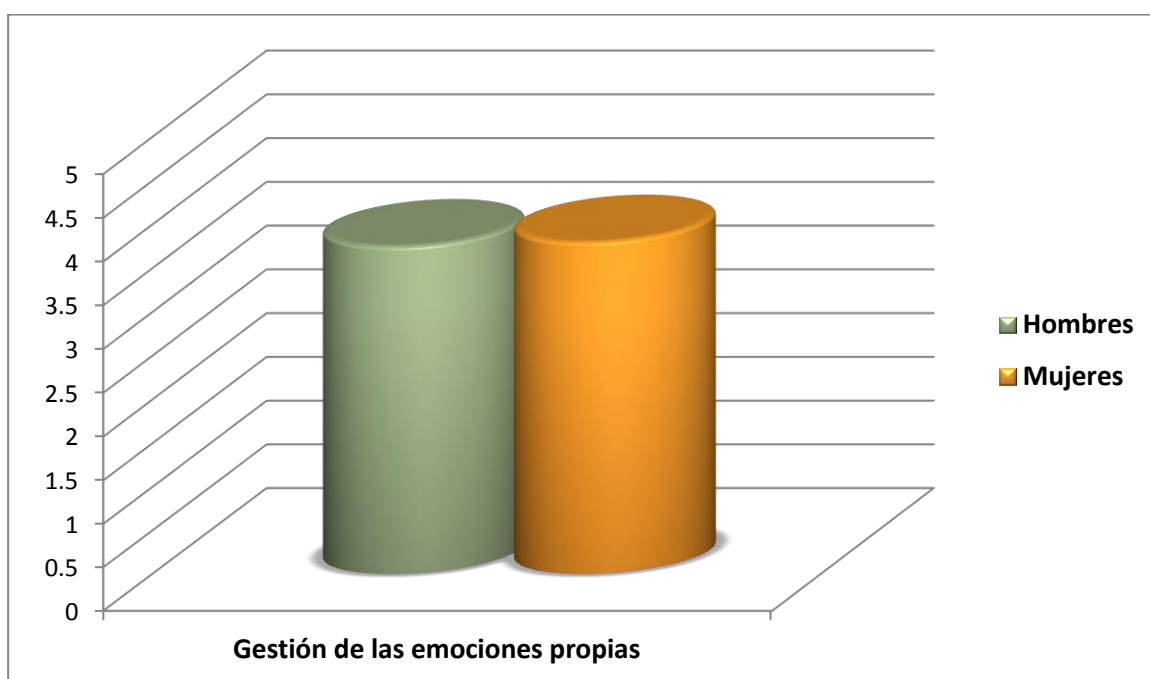
B. GESTIÓN DE LAS EMOCIONES PROPIAS

En esta sección, conformada por 5 ítems con el objetivo de determinar el grado de los empleados encuestados en cuanto a la capacidad que poseen de gestionar sus propias emociones. En otras palabras, con los datos recogidos en este apartado podremos deducir la capacidad de autorregulación que tienen los participantes de la muestra. Al igual que en el bloque anterior dedicado al conocimiento de las emociones propias, en este estudiaremos la capacidad de autorregulación desde diferentes aspectos como sexo, edad y puesto de trabajo al que pertenece el empleado, aplicando a estos una escala del 1 al 5.

La inteligencia emocional en el contexto organizacional

• POR SEXO

Como podemos ver en la siguiente figura, no se encuentran diferencias significativas en el nivel que tienen para gestionar sus propias emociones entre hombres y mujeres de la organización. Por lo tanto, podemos concluir que en este caso la capacidad para gestionar las emociones propias tanto en hombres como en mujeres es la misma. Como información adicional decir que las puntuaciones obtenidas en este caso han sido de 3'75 en los hombres y 3'8 en las mujeres, aunque sí existe diferencia, es tan leve que ni se aprecia en el gráfico.

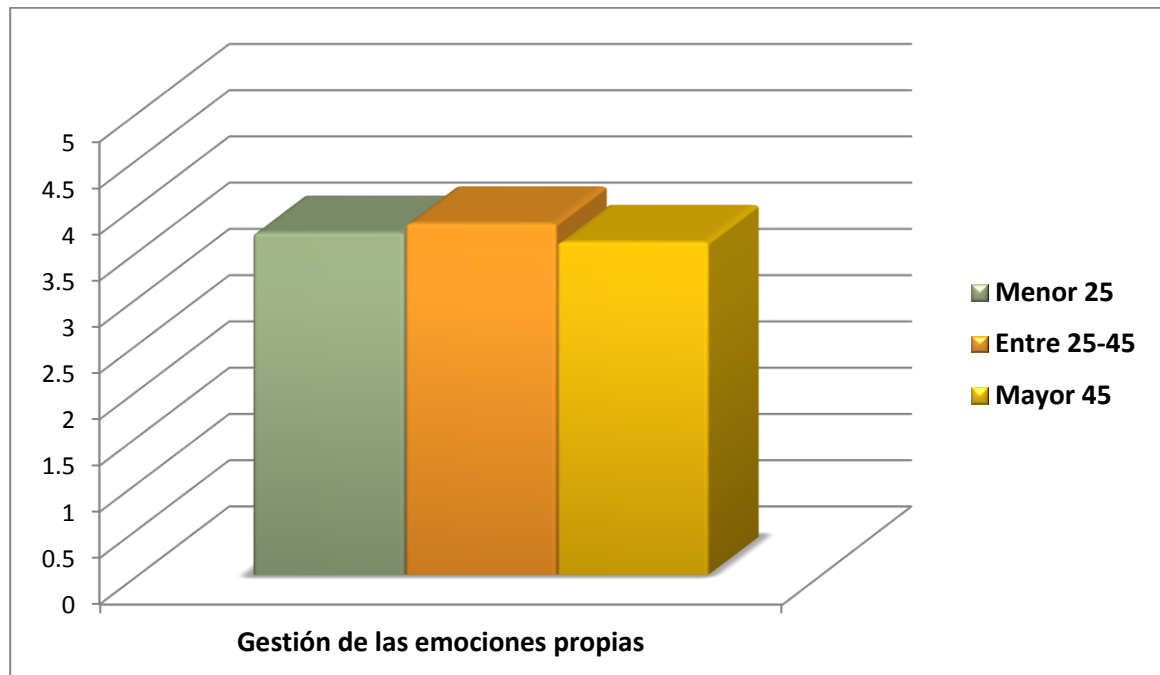


• POR EDAD

A continuación, se puede observar en la siguiente figura los resultados obtenidos en los diferentes intervalos de edad con respecto al nivel que tienen los individuos para gestionar sus propias emociones. En este caso se han obtenido unas puntuaciones bastante equitativas, las cuáles son 3'7 en los empleados menores de 25 años, 3'8 aquellos que se encuentran entre los 25-45 años y 3'6 para los mayores de 45. Aunque, como hemos dicho anteriormente, la diferencia es mínima, sí que podemos decir que conforme vamos pasando de escalón de edad más capacidad van adquiriendo los empleados para gestionar sus propias emociones, tal vez por el efecto experiencia,

Tamara Urbano Criado

hasta llegar a un límite de edad, en este caso los 45 años hacia delante, en el cuál esta capacidad se ve reducida.

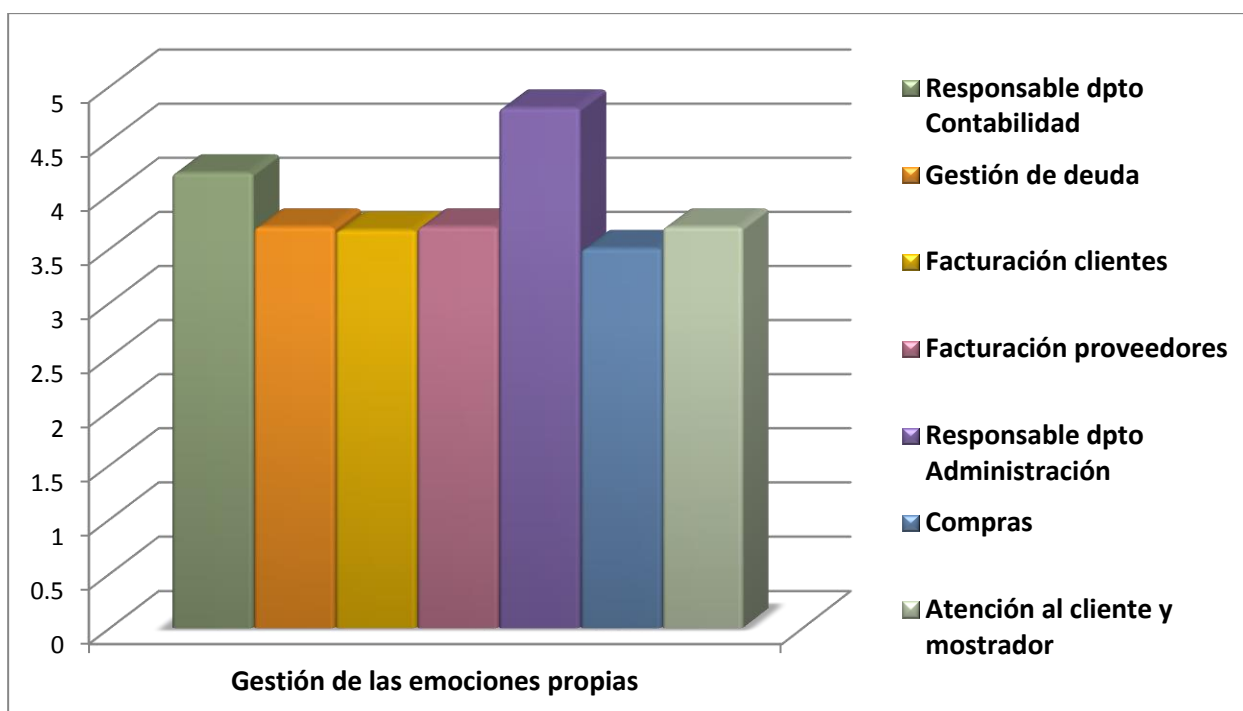


• PUESTO DE TRABAJO

En este caso podremos ver el grado que tienen los empleados para gestionar sus propias emociones dependiendo de sus responsabilidades. Es decir, se refiere a la capacidad de autorregulación de sus emociones que tienen los empleados. Por lo que el objetivo de este apartado es observar las diferencias que existen entre los empleados destinados a distintas responsabilidades en la empresa en cuánto a su habilidad para gestionar sus propias emociones.

Como vemos en la figura, aquellos trabajos que soportan más responsabilidades en la empresa presentan más capacidad para gestionar sus propias emociones. Es el caso del responsable del departamento de Contabilidad y el responsable del departamento de Administración, con unas puntuaciones de 4'2 y 4'8 respectivamente. Con respecto a los demás puesto podemos decir que no se presentan diferencias muy significativas, excepto en los empleados que conforman la sección de compras, los cuáles han presentado la menor puntuación a comparación del resto.

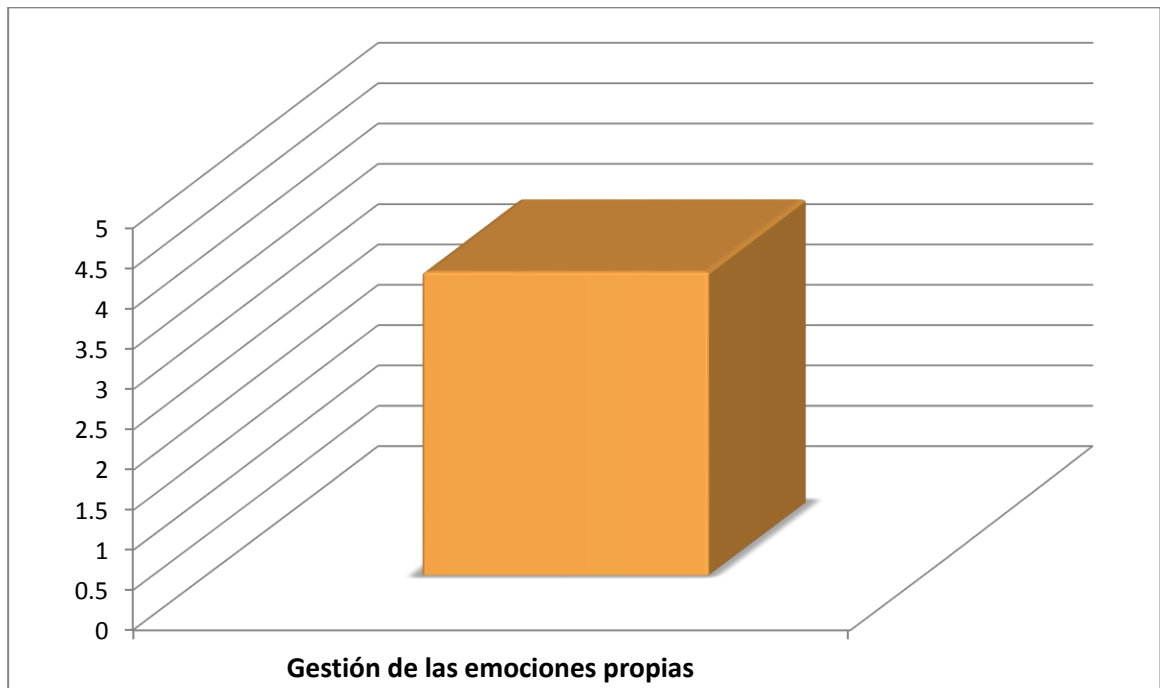
La inteligencia emocional en el contexto organizacional



• TOTALIDAD

De un total de 15 empleados que conforman la muestra, a continuación, en la siguiente figura, se puede ver el grado de habilidad o capacidad que tienen para gestionar sus propias emociones. A nivel global, los encuestados presentan un nivel considerablemente elevado, habiendo obtenido una puntuación de 3'77 sobre 5. Con respecto a los resultados ya recogidos de los apartados siguientes dedicados todos ellos a la capacidad para gestionar las emociones propias, podemos concluir que del total de encuestados se dan las siguientes afirmaciones:

- Las mujeres presentan un mayor grado de capacidad para gestionar sus propias emociones en comparación con los hombres. Aunque, hay que decir que la diferencia entre dicho grado en mujeres y hombres es mínima.
- Conforme van adquiriendo edad los empleados a su vez van incrementando su capacidad para gestionar sus propias emociones, no obstante, una vez sobrepasado un límite de edad máximo, esta capacidad se ve reducida. Esto tal vez se deba al efecto experiencia.
- Los empleados con mayores responsabilidades en sus puestos de trabajo presentan niveles más elevados de capacidad para gestionar sus propias emociones.



C. CONOCIMIENTO DE LAS EMOCIONES DE OTROS

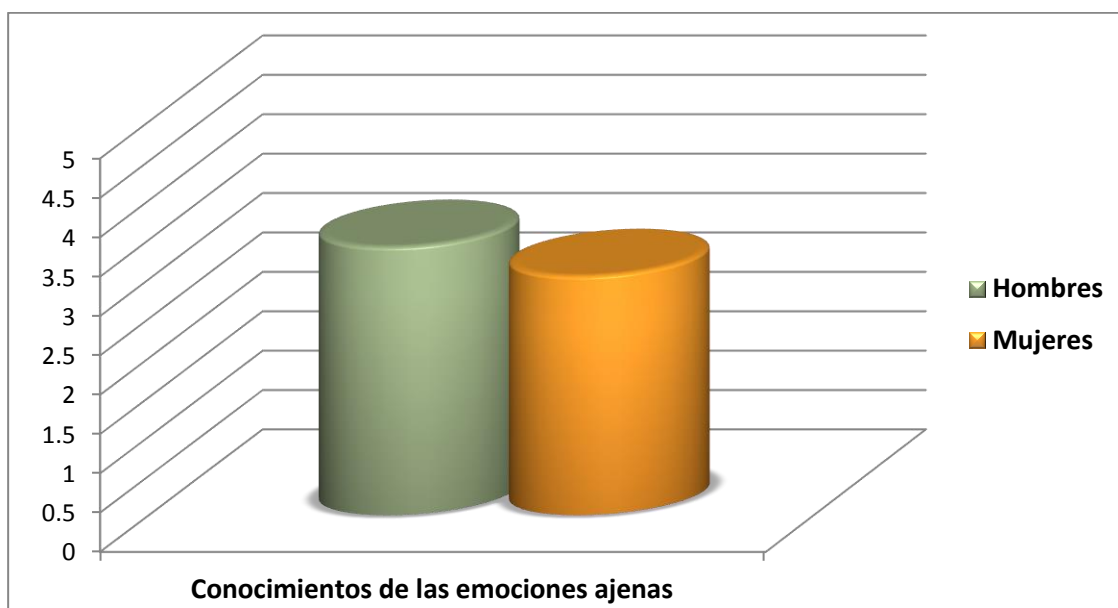
En esta apartado, el cual está compuesto por 4 ítems con el objetivo de determinar el nivel de conocimiento de las emociones de otros que tienen los empleados encuestados. Es decir, con los datos recolectados en este apartado podremos suponer el grado de empatía que presentan los miembros de este departamento. De la misma forma que en la sección anterior, destinada a la gestión de las emociones propias, en este estudiaremos la capacidad para reconocer las emociones de los demás a partir de diferentes aspectos como sexo, edad y puesto de trabajo al que pertenece el empleado, aplicando a estos una escala del 1 al 5.

- **POR SEXO**

A continuación se presentan los niveles de reconocimiento de las emociones ajenas en hombres y mujeres encuestados. Como podemos observar en la figura, existe una notable diferencia entre los resultados obtenidos en ambos sexos. En el caso de los hombres, estos presentan mayores niveles de reconocimiento de las emociones ajenas frente a las mujeres. Mientras que estos han obtenido una puntuación de 3'41 sobre 5,

La inteligencia emocional en el contexto organizacional

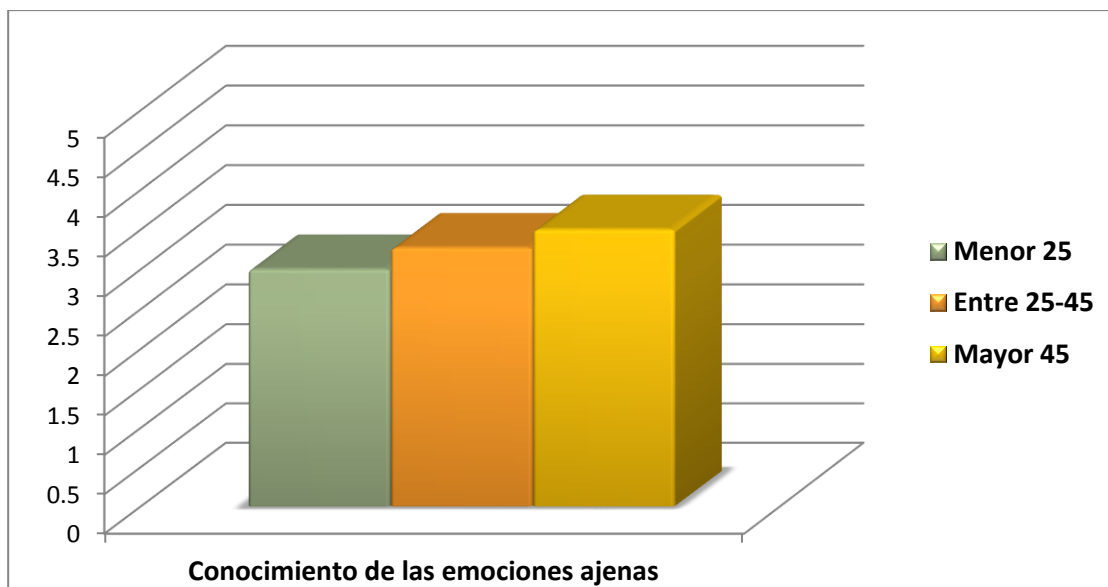
las mujeres han conseguido un 3'04. Por tanto, podemos concluir que en este aspecto, los hombres presentan niveles más elevados en comparación con las mujeres.



• POR EDAD

En este caso, podremos comprobar las diferencias existentes entre los intervalos de edad de los empleados en cuanto al nivel que presentan a la hora de reconocer las emociones de sus compañeros. Como se puede ver en la siguiente figura conforme se va aumentando la edad de los empleados la capacidad de reconocer las emociones ajenas se incrementa de forma considerable. Por tanto, los menores de 25 años en este caso presentan el menor nivel con una puntuación de 3, mientras que los mayores de 45 se encuentran en el término opuesto, con la puntuación máxima de 3'5.

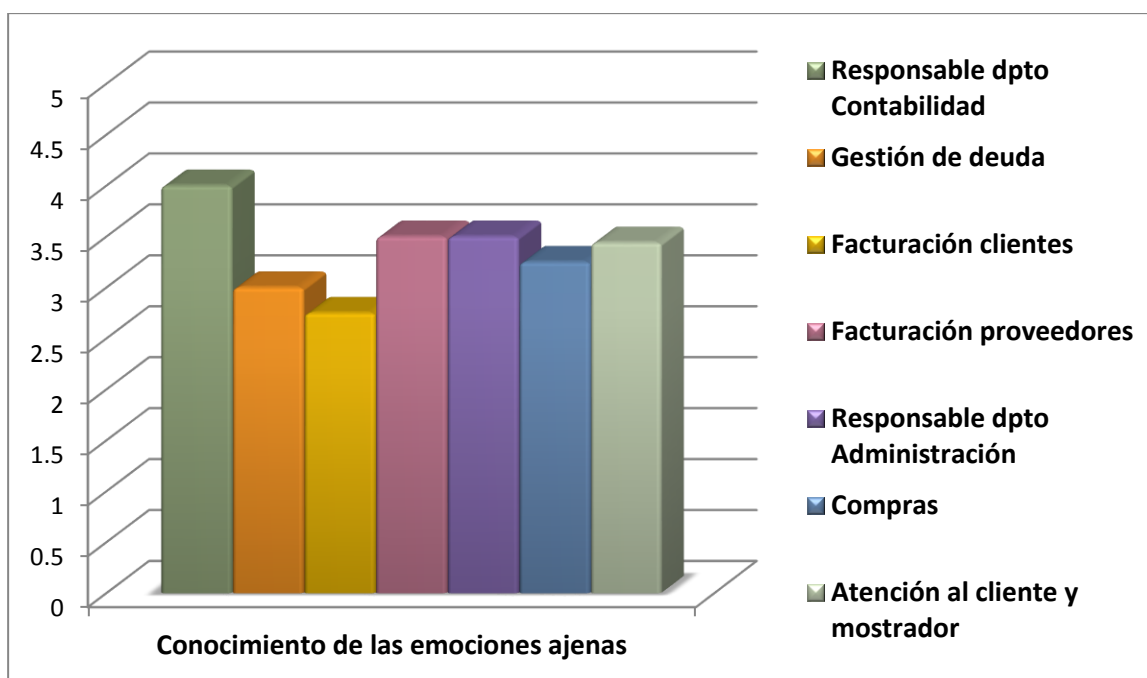
Tamara Urbano Criado



• PUESTO DE TRABAJO

Como podemos ver a continuación se presentan las diferencias en cuanto al grado de reconocimiento de las emociones ajenas en los diversos puestos de trabajo existentes en el departamento objeto de estudio. Se puede presenciar como en puestos con mayor responsabilidad se presentan mayores niveles. Es el caso del responsable del departamento de contabilidad el cual presenta la puntuación máxima. Consecutivamente se encuentran facturación proveedores, responsable del departamento de administración y atención al cliente que presentan prácticamente las mismas puntuaciones, las cuales se pueden considerar también elevadas, pero por debajo de la anterior mencionada. Por último, podemos destacar cómo el puesto de trabajo dedicado a la facturación de clientes ha obtenido la menor puntuación, presentando entonces el puesto con menor grado de reconocimiento de las emociones ajenas. Por lo que podemos concluir que a medida que el puesto de trabajo tiene más responsabilidades, mayor será su nivel de reconocimiento de las emociones ajenas.

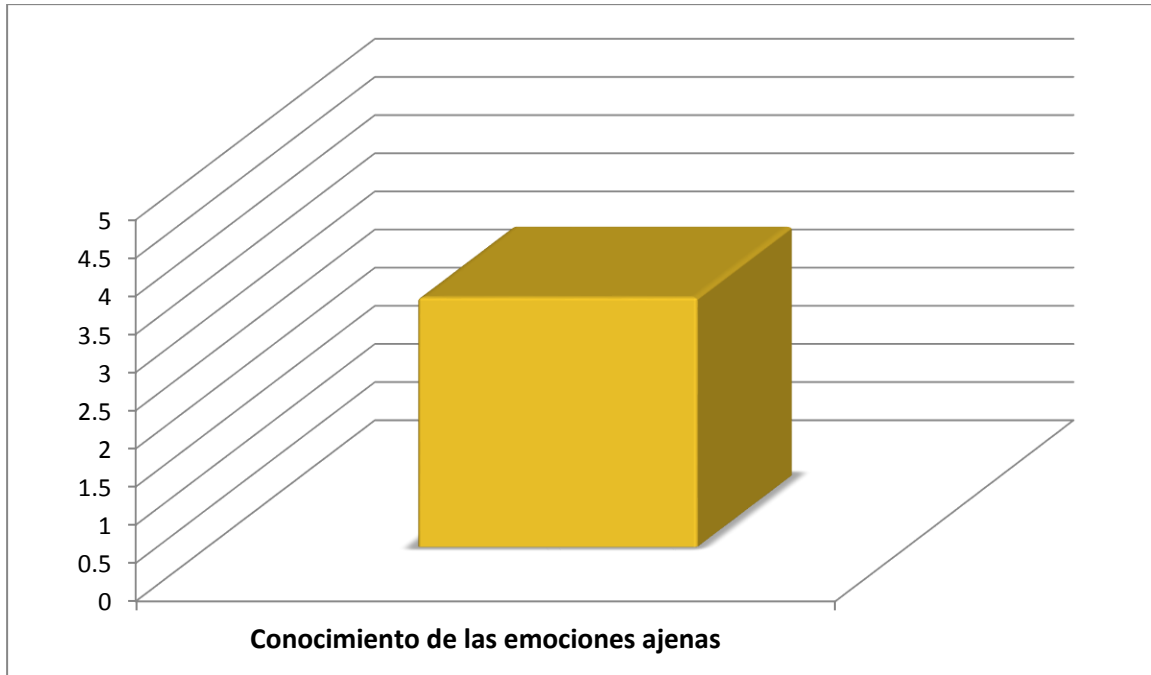
La inteligencia emocional en el contexto organizacional



• TOTALIDAD

De un total de 15 empleados que conforman la muestra, a continuación, en la siguiente figura, se puede ver el grado de capacidad que tienen para reconocer las emociones ajenas. A nivel global, los encuestados presentan un nivel considerablemente elevado, habiendo obtenido una puntuación de 3'27 sobre 5. Con respecto a los resultados ya recogidos de los apartados siguientes dedicados todos ellos a la capacidad para gestionar las emociones propias, podemos concluir que del total de encuestados se dan las siguientes afirmaciones:

- Los hombres presentan mayores niveles de reconocimiento de las emociones ajenas en comparación con las mujeres de la empresa.
- En cuanto a la edad de los miembros, conforme va aumentando ésta, mayores niveles de reconocimiento de las emociones de sus compañeros adquieren.
- Cuantas más responsabilidades presente el puesto de trabajo mayor será el nivel de reconocimiento de las emociones ajenas de los miembros.



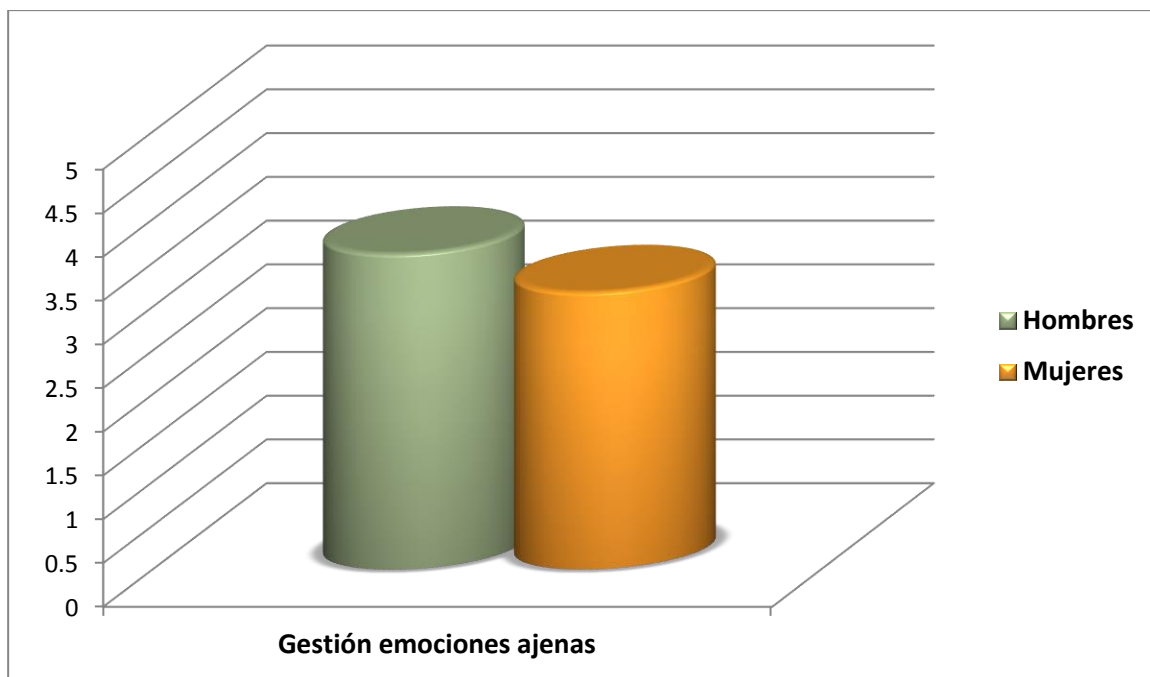
D. GESTIÓN DE LAS EMOCIONES DE OTROS

En este último bloque de todos los que conforma la encuesta, se comprobará el grado que poseen los empleados encuestados para gestionar las emociones de otras personas, en concreto, de sus compañeros. Este bloque consta de 4 ítems, los cuales determinarán el nivel que presentan los encuestados en habilidades para tratar las emociones de sus compañeros, lo que determinará el grado de habilidad social que muestran. De la misma forma que en la sección anterior, destinada al conocimiento de las emociones ajenas, en este estudiaremos la capacidad para gestionar las emociones de los demás a partir de diferentes aspectos como sexo, edad y puesto de trabajo al que pertenece el empleado, aplicando a estos una escala del 1 al 5.

- **POR SEXO**

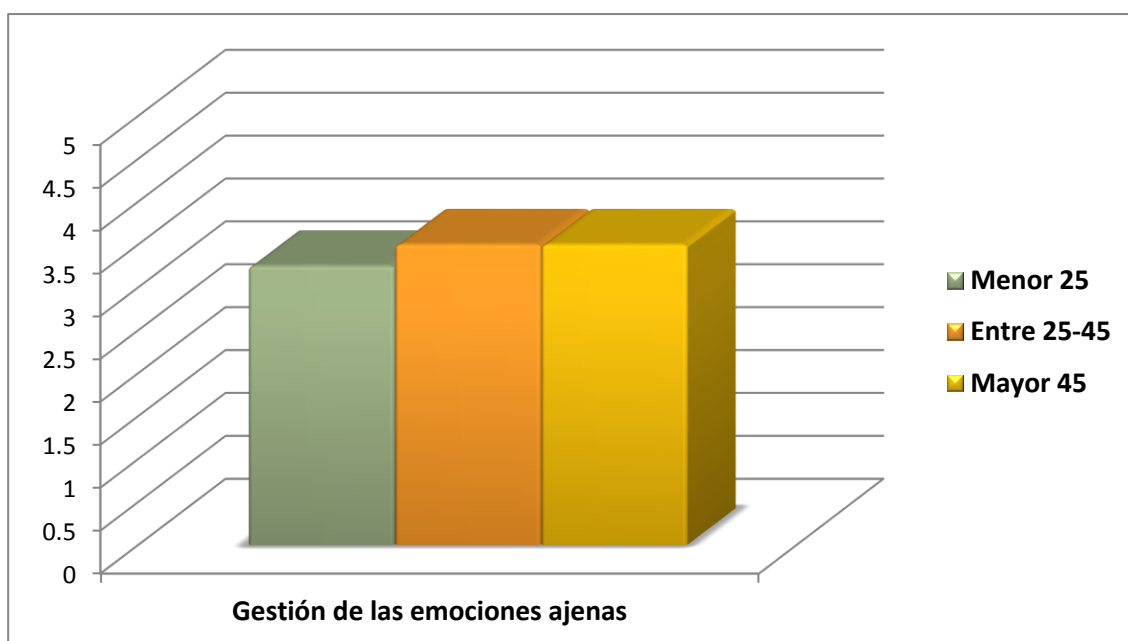
En la siguiente figura se puede apreciar diferencias en cuanto al nivel de capacidad para gestionar las emociones ajenas que tienen mujeres y hombres de la empresa. En ella se presencia una notable diferencia, en la cual los hombres experimentan mayores niveles con respecto a las mujeres, presentando una puntuación de 3'61 los hombres y 3'17 las mujeres. Aunque las mujeres presenten un menor nivel podemos decir que están presentando un grado superior a la media.

La inteligencia emocional en el contexto organizacional



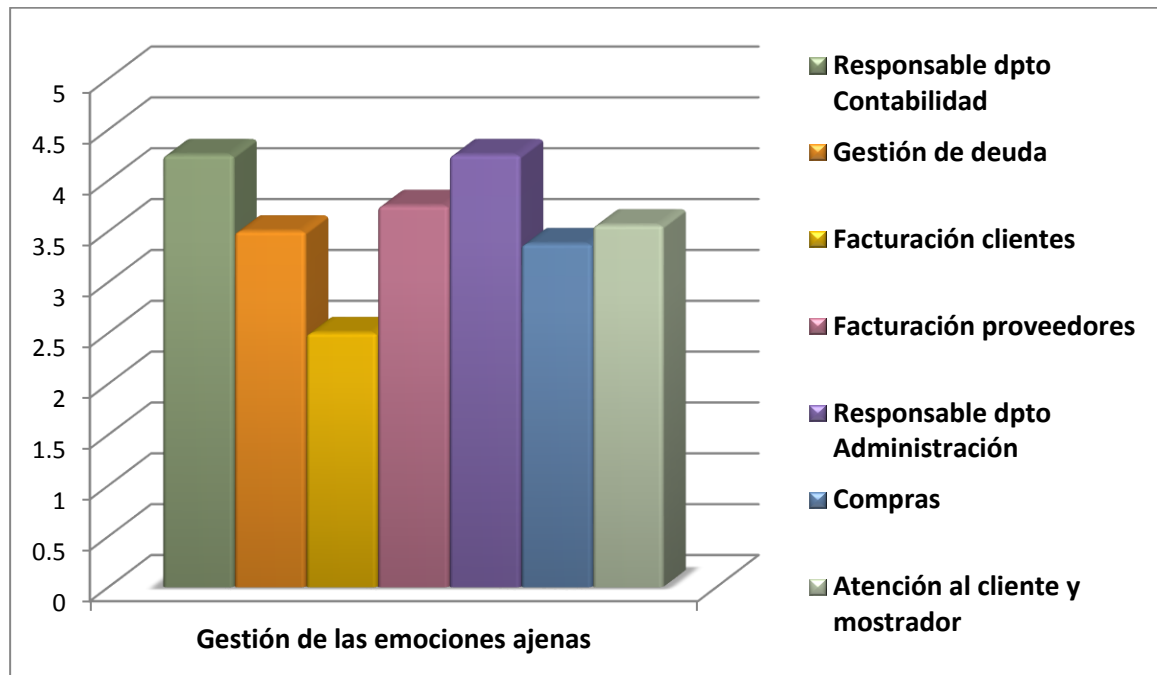
• POR EDAD

Con respecto a los resultados obtenidos en los diferentes intervalos de edad de los empleados que conforman la muestra, podemos ver en la figura siguiente como los empleados menores de 25 años corresponden al intervalo de edad con menor grado de capacidad para gestionar las emociones ajenas. Mientras que por otro lado se encuentran los dos intervalos restantes que presentan resultados equitativos.



• PUESTO DE TRABAJO

En este caso, la figura siguiente presenta el nivel que poseen los empleados encuestado para gestionar las emociones de sus compañeros. Como se aprecia en el gráfico, aquellos puestos de trabajo que abarcan más responsabilidades son a su vez aquellos que presentan mayores niveles a la hora de gestionar las emociones ajenas. Este es el caso concretamente de los empleados dedicados al departamento de contabilidad y al de administración, presentando ambos una puntuación de 4'25 sobre 5. Por el contrario, el puesto que menor nivel de gestión de las emociones ajenas ha conseguido es el de facturación a clientes, el cual ha obtenido una puntuación de 2'5. Los demás puestos se encuentran todos entre unas puntuaciones mayores que 3 y menores que 4.



• TOTALIDAD

De un total de 15 empleados que conforman la muestra, a continuación, en la siguiente figura, se puede ver el grado de capacidad que tienen para gestionar las emociones ajenas. A nivel global, los encuestados presentan un nivel considerablemente elevado, habiendo obtenido una puntuación de 3'43 sobre 5. Con respecto a los resultados ya recogidos de los apartados siguientes dedicados todos ellos a la capacidad para

La inteligencia emocional en el contexto organizacional

gestionar las emociones propias, podemos concluir que del total de encuestados se dan las siguientes afirmaciones:

- Los hombres presentan mayores habilidades para gestionar las emociones ajenas en comparación con las mujeres.
- Los empleados de menor edad han experimentado menores capacidades para gestionar las emociones ajenas frente a los demás empleados.
- Aquellos puestos de trabajo que soportan mayores responsabilidades desarrollan mayores niveles de gestión de las emociones ajenas.

