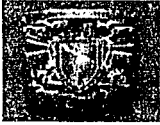


166



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala

Propuesta de Capacitación para
el Cambio de Actitudes a través de
la Inteligencia Emocional

Tesis
Que para obtener el título de:
Licenciado en Psicología

Presentan:

Gabriela Pichardo Aguilar
9311124-3

Hugo Fernando Ibarra Muñoz
9756148-2



Director: Lic. Carmen Susana González Montoya
Sinodal: Lic. Amado Raul Rodríguez Tovar
Sinodal: Lic. Alejandro González Villeda

Tlalnepantla Edo. de México

2002

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

- ❖ *Por su apoyo incondicional, su amor y guía; por enseñarme que todo se puede conseguir con perseverancia; y por creer en mí, gracias Mamá y Papá; los amo.*

- ❖ *A mis mejores amigas, mis hermanas; Vicky, Lety, Pera, Alma y Yas; gracias por estar conmigo siempre y aguantarme en momentos difíciles. Este logro también es suyo.*

- ❖ *Gracias Agustín y Manuel por su apoyo a lo largo de mi carrera y por motivarme para llegar al final.*

- ❖ *Brenda, Valeria, Karen y Diego; Gracias por darme la fuerza y la alegría, para seguir y luchar por ustedes*

- ❖ *A mis mejores amigos que han estado cerca de mí dándome aliento y ánimo para terminar la carrera. Gracias: Mónica, Oscar, Rey, Israel, Martín y Hector.*

- ❖ *A la persona que junto conmigo, trabajo y se esforzó en la realización de esta tesis, a un buen amigo. Gracias Hugo.*

GABY

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- ❖ *A Mamá y Papá; que siempre se han esforzado por que salga adelante, por todo su apoyo, consejo e insistencia durante muchos años, espero que este trabajo les haga ver lo buen padres que son; les dedico este trabajo con mucho cariño y amor.*

- ❖ *Lucerito; que acepto mi ausencia y su soledad por las tardes a cambio de que yo realizara mi carrera. Gracias hermanita.*

- ❖ *Ivett que fue mi tenacidad, apoyo y perseverancia durante toda la carrera y que siempre me dio ánimos para seguir adelante, la mayor parte de este trabajo es por ti; no me he rendido. Gracias por todo tu apoyo.*

- ❖ *Gaby; que con su capacidad y paciencia, tuvo la fortuna de realizar este trabajo; dándome la oportunidad de conocer una gran persona . Gracias Amiga.*

HUGO

- ❖ *Susy; gracias por orientarnos y asesorarnos; por ser nuestra guía en la materialización de un ideal. Y gracias por esa sonrisa que siempre nos animo a seguir .*

- ❖ *A los profesores Alejandro González y Raúl Rodríguez; gracias por su apoyo en la realización de este trabajo.*

GABY Y HUGO

Resumen

La capacitación es una de las labores que el psicólogo realiza dentro del área de psicología organizacional, con el objetivo de mejorar el factor humano, que es la columna vertebral de toda organización. No obstante en algunas de estas; no se considera como importante y fundamental a los empleados. Y muchas veces estos no cuentan con los incentivos o apoyos necesarios, para mejorar ya sea en su trabajo o en su calidad de vida. Una situación repetida que se encuentra en muchas de las organizaciones mexicanas es que, los empleados se encuentran descontentos con la forma en que los dirigen sus superiores, la manera como los tratan y la forma de relacionarse. Como consecuencia, se presenta una insatisfacción laboral que se traduce en múltiples consecuencias para la organización.

Ante esto, resulta necesario cambiar las actitudes desfavorables de los empleados, por una parte, mejorando los salarios, los estímulos, el ambiente de trabajo y las reglas de la organización (si es necesario) y por otro, brindando oportunidades de aprendizaje (capacitación) donde ellos mejoren como empleados y sobre todo como seres humanos.

Al brindar una capacitación en donde se cambien actitudes desfavorables de los empleados, que permita a cada uno de los participantes hacer suyo el cambio, experimentándolo y viviéndolo. A través de sesiones de capacitación que permitan a los empleados compartir, personalizar sus experiencias, así como practicar un nuevo comportamiento, siendo un poderoso estimulante para el cambio y por lo tanto resulta importante brindar una capacitación con la cual se logre modificar esas actitudes negativas de los trabajadores mexicanos. Actividades que gracias a la autoconciencia, el autocontrol, la automotivación, la empatía y las habilidades sociales, elementos de la Inteligencia Emocional se puede cambiar ya sea en sentido o magnitud.

La Inteligencia Emocional permite el desarrollo del ser humano y como lo menciona Goleman (1990) es la piedra angular y fundamental para que se presente un cambio de actitudes. Ya que se diferencia de otras técnicas utilizadas en la capacitación para el cambio de actitudes, las cuales solo manipulan a la gente exigiéndoles adoptar una serie de actitudes en beneficio únicamente de la empresa.

Indice

Introducción.....	I
-------------------	---

Capítulo 1

La Psicología en el Campo Laboral.....	1
---	----------

1.1	La Psicología Organizacional.....	1
1.2	La Personalidad del Mexicano en el trabajo.....	4
1.3	Funciones del Psicólogo en la Organización.....	9
1.3.1	Definición de la Capacitación.....	11
1.3.2	Proceso de Capacitación.....	14
1.3.3	Funciones y Beneficios de la Capacitación	17
1.3.4	El Papel del Instructor en la Capacitación.....	19

Capítulo 2

Cambio de Actitud, Una Función Esencial de la Capacitación.....	21
--	-----------

2.1	Definición de Actitud.....	21
2.2	Función de las Actitudes.....	25
2.3	Medición de Actitudes.....	27
2.4	Cambio de Actitudes.....	29
2.5	Las Actitudes dentro de la Organización.....	34

Capítulo 3

Inteligencia Emocional, Alternativa de Capacitación.....	39
3.1 ¿Que es la Inteligencia Emocional?.....	39
3.1.1 ¿Qué es la Emoción?.....	39
3.1.2 Inteligencia.....	41
3.1.3 Inteligencia Emocional.....	47
3.2 Fundamentos de la Inteligencia Emocional.....	50
3.2.1 Las Respuestas Emocionales en la Evolución Humana....	50
3.2.2 Bases Fisiológicas y Psiconeurológicas.....	52
3.2.3 Aprendizaje Emocional.....	57
3.3 Elementos Básicos de la Inteligencia Emocional.....	59
3.3.1 Competencias Personales.....	60
3.3.2 Competencias Sociales.....	64
3.4 La Inteligencia Emocional en la Organización.....	68

Capítulo 4

Inteligencia Emocional: Propuesta de un Programa de Capacitación Para el Cambio de Actitudes.....	76
4.1 Consideraciones Básicas.....	76
4.2 Metodología.....	81
4.3 Programa de Capacitación en Inteligencia Emocional para el Cambio de Actitudes.....	90
Conclusiones.....	120
Referencias.....	130
Anexos.....	135

Introducción

Con el inicio de la revolución industrial se inicia una nueva organización en la sociedad laboral en donde la persona se ve afectada con respecto a la forma en que estaba acostumbrado a sobrevivir. En la nueva organización tiene un horario determinado que cumplir, se le divide el trabajo en la realización de una actividad específica y no es la única que debe de tomar decisiones, además que debe de competir con una serie de compañeros con los que además tiene que convivir.

Las organizaciones que están interesadas en que sea su compañía la mejor del mercado por medio de la satisfacción del cliente ofreciéndole productos o servicios de alta calidad buscan que su empleados, estén lo mejor calificadas para obtener una excelente producción.

Durante la primera mitad del siglo pasado la finalidad de un área de recursos humanos no consistía si no en el entrenamiento de habilidades físicas para que los trabajadores supieran desempeñar su trabajo de manera excelente, sin embargo se dejaba de lado el factor humano.

Es durante nuestra preparación como psicólogos en el área organizacional que reconocemos deficiencias en la capacitación que actual mente se presenta en las compañías del país. Ya que nuestra ciencia se encuentra enfocada a al desarrollo de la persona como ser humano, reconocemos que las técnicas y/o estrategias que se aplican dentro de la capacitación solo buscan un cambio de actitudes de manera superficial, en donde el empleado se le trata de convencer que ciertas actitudes positivas dentro de la empresa y con sus compañeros le facilitarían la realización de su el trabajo y darán lugar a que se sienta productivo generando un estado de satisfacción y de paso hacer a la empresa mas competitiva.

No obstante hemos reconocido por nuestra experiencia personal que sucede lo contrario, la mayoría de los empleados cuando tiene llamados de atención presentan emociones con las cuales no sabe como responder, haciéndolo de manera agresiva o sumisa. Del mismo modo no sabe como dirigirse a sus compañeros, pedir favores, hacer o recibir llamados de atención entre otros. No sabe como dirigirse al jefe o solicitarle un aumento de sueldo, presentando un sentimiento de abuso de parte de la compañía y una baja autoestima sintiéndose constantemente amenazado por perder su puesto, siendo su única satisfacción del empleo una satisfacción económica

Por otro lado con el constante cambio dentro del mundo económico las empresa están en una contante transformación, lo que da lugar a reorganizaciones dentro de la misma compañía, para adaptarse y sobrevivir a este mundo cambiante, pero la adaptación afecta a los empleados (células de la empresa).

Por estas causas es que nos preguntamos ¿Qué estrategia de capacitación podremos aplicar para que la persona pueda realmente interiorizar actitudes que le sean provechosas para realizarse y sentirse satisfecho en su trabajo? Durante nuestra investigación para la realización de este trabajo encontramos que la mayoría de la técnicas forzaban a la persona a adquirir ciertas actitudes como lo es la comunicación persuasiva

Descubrimos que la teoría de la Inteligencia Emocional, la cual no solo es aplicable en el mundo laboral sino el vida personal, da la opción de que no sea el curso de capacitación el que proponga una serie de actitudes específicas a cambiar, si no que sea cada uno de los empleados que reconozcan sus actitudes negativas, que aprendan a controlarlas, que no es lo mismo que reprimirlas o no exteriorizarlas, que cuente con un diversos motivadores para la realización de tareas difíciles, así como adquirir habilidades sociales y empáticas para poderse comunicar con sus compañeros jefes o clientes y exista una verdadera satisfacción laboral y un desarrollo personal.

Por lo tanto es nuestra intención el proponer un programa de capacitación en el cambio de actitudes a través de la inteligencia emocional.

Capítulo 1
La Psicología en el Campo Laboral

1.1 La Psicología Organizacional

La psicología se define, generalmente, como la ciencia que estudia la conducta humana, y como ciencia trata de descubrir o desarrollar conceptos explicativos, para lo cual, exige la identificación, descripción y observación de variables (Dunnette, 1980). Esta disciplina científica estudia al ser humano de una forma integral considerando las emociones y la conducta como el resultado de la interacción con su medio

La psicología está interesada en el comportamiento o conducta de toda persona, la cual, se presenta desde dos factores: internos y externos. Los factores internos se refieren a todos los procesos mentales y emocionales que vive la persona; memoria, inteligencia, motivación, procesos cognitivos, emoción, percepción. En los factores externos interviene el medio ambiente en el cual se encuentra la persona.

Es importante mencionar que estos factores internos y externos se encuentran en interacción constante, es decir que los diversos estímulos o eventos que se presentan en el medio, influyen en los procesos cognitivos y emocionales internos, los cuales provocaran en las personas ciertas reacciones. Por su parte la psicología social es el estudio científico de lo que pensamos de los demás, cómo influimos en ellos y cómo interactuamos.

La psicología social es una de las principales áreas que recibe considerable investigación, se enfoca en la influencia de la gente entre sí, haciendo importantes aportes en el área de medición, conocimiento, patrones de comportamiento y en las actividades de grupo que pueden satisfacer necesidades individuales, de proceso y de toma de decisiones, así como el cambio de actitudes (Pigors, 1980)

La aplicación de la psicología social dentro del campo laboral se presenta con el desarrollo del área tecnológica de las empresas, lo que obedeció a la creación y transformación de sistemas sociales, especialmente de aquellos relacionados con los medios de producción. La revolución industrial marco cambios esenciales en la forma de trabajo y en la participación de los grupos relacionados, asignando a este hecho el significado para la aparición de la psicología en las compañías, el origen de grupos que ahora demandan su servicio.

De manera aislada y tratando de cubrir necesidades concretas expuestas por los dueños de los medios de producción, es a principios del siglo XX cuando aparecen los primeros intentos por operar desde la perspectiva psicológica y con referencia a marcos conceptuales específicos, "... identificándose un nuevo encargo social a la psicología , enmarcada por la nueva sociedad industrial y la necesidad de seleccionar, predecir y canalizar a los individuos dentro de una compleja red de división del trabajo y su consiguiente superestructura meritocrática" (Ribes,1990, p. 189)

De los estudios desarrollados y de los consecuentes beneficios por algunos investigadores como: Walter Dill Escot 1903, Hugo Munsterberg en 1913, James M. Catell 1921, Mary P. Follet 1930; la empresa privada estadounidense se convirtió en la principal promotora de estudios psicológicos dentro de una industria, dando lugar al concepto de organización

Una organización es definida por Robbins (1994), como los grupos definidos social y administrativamente, que tiene un objetivo productivo, comercial o de servicio, y que cubren necesidades individuales o de otros grupos, donde el comportamiento del individuo es explicado en los términos de la psicología básica.

El cambio en la denominación de Psicología industrial a Psicología organizacional, tiene lugar debido a las nuevas teorías administrativas y los nuevos sistemas de trabajo que exigían un ajuste en su nombramiento; abarcando industrias, fábricas y otras estructuras materiales y grupos donde no puede precisarse la elaboración de un producto "físicamente" pero que comercializan éstos u ofrecen servicios (como tiendas, escuelas, hospitales, etc).

En la actualidad las empresas se han enfrentado a una mayor competencia, orillándolas a mejorar sus productos o servicios que ofrecen. Ante esto, algunas empresas han optado por aplicar el campo psicológico a la organización, con el objetivo de mantenerse en el mercado y ser altamente competitivos, sin embargo, se reconoce que es muy dispar la oportunidad de capacitación que las empresas ofrecen a sus trabajadores.

En Europa y Estados Unidos las empresas consideran el papel de la capacitación como primordial, para su economía y para el progreso; en América la situación ha sido muy distinta, ya que, las organizaciones le han dado poca importancia a la capacitación y a los beneficios que ésta propone (Osgood, 1985).

Pero, ¿qué sucede con la capacitación en México?, por principio de cuentas, la capacitación en la mayoría de las empresas se da, por cumplir solo con un requisito, y no obstante que las condiciones han cambiado, en el sentido de que se busca que la capacitación de lugar al desarrollo de las empresas, todavía hay muchos empresarios que creen que la capacitación es una pérdida de tiempo y de ganancias, donde no se puede obtener algún beneficio.

Por su parte, el empleado considera a la capacitación como un descanso o una forma de salir de la rutina, no asiste por temor a ser evaluado, o se manifiesta indiferente, por que se considera incapaz de tener un mejor puesto. Estas actitudes denotan una falta de seguridad y autoestima, y como lo mencionan Rodríguez y Ramirez (1992) nos hablan de una autodevaluación como persona. Estos rasgos de la personalidad del mexicano son importantes mencionar, ya que, podemos identificar aquello que impide la adquisición e internalización de los conocimientos expuestos en un curso de capacitación.

1.2 La personalidad del mexicano en el trabajo

¿Por qué, a veces, o la mayoría de éstas, el mexicano no se cree capaz de tener éxito o alcanzar sus metas? ¿Por qué a pesar de sentirnos inconformes con lo que sucede en el país, lo aceptamos con resignación fatalista?

La respuesta no es fácil de dar, pero algunas aproximaciones las podemos encontrar en nuestra historia, observando cómo algunos acontecimientos marcaron la personalidad del mexicano.

En la época prehispánica existía una marcada dependencia a fuerzas ocultas o "dioses", el indígena ofrecía sacrificios a cambio de protección, resguardo y alimento; Pero al momento de la conquista española se convirtieron en un pueblo sometido, ya no ante los dioses, si no al español; los cuales llegaron a imponer su ideología y creencias.

Este encuentro brutal ,destructor, sin diálogo, razón y respeto; dio lugar a que los indígenas perdieran todo lo antiguo, lo suyo, dándose un vacío existencial absoluto, ya que el conquistador se encargó de destruirlo físicamente, mientras que el clérigo aparentemente protector se encarga de su destrucción personal y psicológica, haciéndolo sumiso y dirigiéndolo a su voluntad ; y como resultado el mestizo hijo de la india violada y como tal devaluado, rechazado y despreciado por ambos padres.

En el virreinato prevalecía una sociedad de castas, desintegrada, piramidal, dogmática, opresiva y explotadora. Esta situación da lugar, hoy día, a familias que no son equipos y no provén buenos modelos de organización social y como resultado la familia mexicana es vista como un clan y no como equipo Y ambas tienen connotaciones psicológicas diferentes: en este último, eficiencia, colaboración, mientras que en el clan afectos, aceptación y seguridad

La estructura sociopolítica y religiosa de México era piramidal y estratificada, una sociedad de privilegios no de méritos. Ya en los albores de la época industrial muchas empresas nacieron como extensiones o derivaciones de las haciendas.

La mentalidad del hacendado era: "yo soy el dueño, yo soy el que sabe, yo tengo el poder". En lo político el partido dominante reforzaba de igual forma el servilismo. En la escuela existía un clima autoritario y finalmente en la esfera laboral, la Legislación Mexicana resultaba tan protectora del trabajador, que propiciaba el infantilismo.

En la actualidad algunos elementos característicos del perfil del mexicano que se reflejan en el trabajo son: dependencia, individualismo y autodevaluación, que explican la escasa motivación para el trabajo en grupo y el excesivo deseo de conquistar poder y estatus a través del influyentismo y del dinero

Los conflictos que presentan muchas de las empresas en México son comunes: competencia interna excesiva que se refleja en envidias, entorpecimiento de labores, actos desleales a la empresa. También se da una marcada lucha por el poder, y el trabajo en equipo es inexistente; se da la constante de sobresalir y tener logros individuales, aunque se tenga que pasar por encima de los demás; así como el exceso de pláticas triviales del personal y celebraciones que repercuten en la productividad.

En una encuesta realizada por el Centro de Estudios Educativos A. C. en el año de 1982, se encontró que el estado emocional de más de la mitad de los mexicanos es negativo (53%) y solo en el 13.4 % es positivo. Este estado anímico se compone según Narro Rodríguez y Hernández Medina del estado físico y psicológico que logra el equilibrio de la persona y que la hace sentirse tranquila.

Ese estado anímico poco positivo, refleja una percepción devaluativa del mexicano; la poca estimación de si mismo también contribuye a su desprecio por la muerte al igual que sus inasistencias; falta porque no es útil o valioso y llega tarde por lo mismo. Ese desprecio a si mismo se revierte en desprecio a los demás

Ante esto, no es sorprendente el porque se da un alto índice de accidentes, de ausentismo, de impuntualidad y enfermedades de trabajo, así como una alta rotación de empleos.

Ramírez (1977) nos habla de las dependencias ancestrales que tiene el pueblo mexicano, identificando algunas de éstas a nivel psicológico, como lo es la dependencia al gobierno (paternalismo), a lo divino o religioso, a la familia (con padres sobre protectores o dominantes) a las tradiciones y al extranjero.

El mismo autor reconoce que existen varias evidencias de autodevaluación como la sobrevalorización del extranjero, el influyentismo, la fanfarronería, impuntualidad, la antesalas, la insubordinación, el despilfarro, el abstencionismo, abuso de diminutivos, la susceptibilidad, el exceso de fe y el soborno.

Pese a que se dice que los mexicanos son amigables, la actitud desconfiada, insegura y dependiente prevalece e impide la participación colaboradora en los grupos de trabajo. También se rehusan a asumir el liderazgo por el temor a ser rechazados (alta necesidad de aceptación) por considerar que no está bien capacitado (escasa estimación de sí mismo), porque representa mayor responsabilidad (dependencia) y tal vez porque termine siendo el único que trabaja (desconfianza). Ante esto, resulta obvio porque no hay muchos líderes auténticos en nuestro país

Finalmente la actitud del mexicano es ambivalente porque rechaza la autocracia a pesar de que se somete a ella. Y cuando tiene la oportunidad ejerce ese estilo directivo, con su familia, como profesor, en los sindicatos y en las empresas.

A su vez, las expectativas de los mexicanos de obtener logros, reconocimientos y autoestima son escasas, su sentimiento de minusvalía le hace suponer que difícilmente puede lograr algo y menos por sí solo. Preferiría unirse a otros, pero como desconfía de sí y de los demás se arriesga; el camino más seguro es buscar una mejoría económica que lo lleve a subir en la escala social y poder ser más importante.

Desde la psicología se reconoce que los mexicanos tienen poco sentido social y mucho personalismo individualista; así como también el mexicano no es muy institucional. No obstante en el centro de Estudios Educativos A. C. en 1986 se encontró que un 83% de las personas se encontraban entre bastantes y muy orgullosos de su trabajo. De tal manera el problema no es el trabajo en sí, sino las relaciones humanas y las actitudes de las personas.

Estudios realizados por el doctor Rogelio Díaz Guerrero manifiestan que la baja autoestima del mexicano se debe a una excesiva y mal entendida humildad que se autoimponen a fin de destacar el valor y la grandeza de los símbolos en las que creen: Dios, la virgen, los santos, la iglesia; y los de las personas e instituciones que son su razón de ser: el padre, la madre, la familia, el hermano mayor, los compadres, los amigos.

De tal manera Díaz Guerrero, explica que la mayoría de las personas recurren a su familia, algún amigo o la religión solicitando apoyo emocional, lo que destaca la fuerza social, la cohesión de la familia y las creencias como fuentes de seguridad.

La misma cultura al ser revalorada en sus dimensiones puede ser muy positiva. El hombre aprende de su núcleo familiar a desarrollar valores como la lealtad, la cooperación y el afecto, así como el servicio a los demás. Aspectos que contribuyen al desarrollo y crecimiento sano de un individuo siempre que no se llegue a la sobreprotección y al exceso que crea dependencia y minusvalía

La actitud flexible y adaptativa, del pueblo mexicano, permite aceptar la diferencia de opiniones y propicia la armonía y la cordialidad. En tanto la actitud solidaria con la familia, con el grupo y la sociedad también son factores positivos que pueden aprovecharse para el desarrollo social.

El sentido del humor de los mexicanos les permite superar las adversidades, ser alegres y sociales. Este comportamiento requiere de ingenio que es la base para el desarrollo de la creatividad.

De tal manera, las empresas de servicio harían bien en aprovechar estas cualidades, su flexibilidad y su sentido del humor, las cuales, le permiten adaptarse a cualquier adversidad y su gran capacidad imaginativa e ingenio conviene guiarlos más hacia el esfuerzo creador que a soluciones improvisadas de último momento. Su facilidad con que se puede relacionar, su alta valoración de los amigos, y su extroversión al manifestar sus sentimientos, propician una integración a los equipos de trabajo.

En condiciones favorables el mexicano puede ser un excelente trabajador, dispuesto a todo, a colaborar con su esfuerzo y con el deseo de lograr lo mejor, pero necesita saberse valorado, útil e importante (Rodríguez y Ramirez, 1992).

Finalmente el trabajador mexicano puede ser pasivo, fatalista y dependiente, pero también es afectuoso, obediente, humilde y cooperativo. Cuenta con el potencial para crecer y desarrollarse, pero es necesario aumentar la responsabilidad por parte de los trabajadores así como el aprecio y valoración por parte de los empresarios y gerentes.

De tal manera, el mexicano presenta de manera arraigada, actitudes negativas, las cuales repercuten en el desempeño de su trabajo, un descontento general hacia éste y una inestabilidad en su vida personal, sin embargo, también posee actitudes positivas, las cuales le ayudarían a alcanzar no sólo objetivos dentro de la organización sino también personales.

Para generar estas actitudes positivas en el campo laboral es necesario valerse de la capacitación, la cual, es una de herramienta útil y una actividad importante que el psicólogo realiza dentro de una organización.

1.3 Funciones del psicólogo en la organización

El psicólogo organizacional funge, así, un papel importante al fomentar el cambio, y por tanto hace inducir a los miembros de la organización hacia éste por medio de diversas acciones; participando en diferentes áreas dentro de la organización, como son:

➤ Análisis de Puesto

Este proceso responde a las necesidades urgentes de las empresas para organizar los trabajos que la constituyen, conociendo con toda precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que se requieren para hacerlo bien.

➤ **Evaluación del desempeño, motivación y satisfacción en el trabajo.**

Dentro de este proceso se analizan de manera objetiva la conducta y el rendimiento de los empleados para identificar sus cualidades, necesidades, logros, insatisfacciones y posibilidades de desarrollo de acuerdo a sus metas.

➤ **Consejería**

Los problemas de los trabajadores se resuelven de manera sencilla en el lugar donde laboran y esto, además de acrecentar la productividad, crea un ambiente más humano, cordial y libre de pensamientos perturbadores que limiten gravemente la actividad.

➤ **Publicidad y Consumo**

Estas áreas dedican sus estudios a conocer y medir los intereses ,así como las preferencias de reacciones de la gente para medir su conducta hacia objetivos específicos, por medio de la persuasión cuyos fines pueden ser la adquisición de un servicio o producto, así como el cambio de hábito de vida entre los más sobresalientes

➤ **Psicología de la ingeniería**

El diseño de equipo, herramientas y vehículos que se utilizan en el trabajo, guardan relación directa con el ambiente físico del trabajo, la motivación y los accidentes. Esto se refiere a sistemas hombre maquina; corresponde al psicólogo de ingeniería industrial lograr la optima relación funcional entre la persona y la maquina; lo cual se consigue con el diseño de máquinas adecuadas que compensen las limitaciones del operador y se aprovechen al máximo sus cualidades.

➤ **Reclutamiento y selección de personal**

Al hablar de la selección de personal, se dice que en toda empresa el punto esencial es escoger a los candidatos idóneos para desempeñar el puesto. El éxito o fracaso de la organización depende en gran medida de la capacidad de sus miembros.

➤ **Liderazgo**

En esta área se estudia las relaciones de grupo donde la influencia y el poder están distribuidos en forma desigual sobre una base legítima, ya que este puede estar en manos de una sola persona, la cual fungirá como líder por consenso general.

➤ **Capacitación**

La Dirección General de Capacitación y Productividad en 1979, definió, a la capacitación como la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica.

Este tema será tratado con mayor amplitud, pues es el punto de partida del presente trabajo.

1.3.1 Definición de la Capacitación

En una empresa la capacitación es una de las actividades más importantes que lleva a cabo el psicólogo, desde la planeación de programas, aplicación y evaluación de los mismos con el objetivo de que el personal este altamente capacitado

Las organizaciones tienen en el factor humano su recurso más valioso; sin embargo, por las diferencias entre los individuos que las integran así como el cambio característico de toda organización en desarrollo, es imprescindible adecuar las habilidades del elemento humano con los requisitos de las tareas que está actualmente desempeñando. Para lograr una optimización del trabajo y hacerlo más satisfactorio, es necesario que el ser humano adquiera conocimientos y desarrolle sus capacidades, donde la capacitación es el auxiliar más valioso (Dunnette, 1980).

Al abordar el tema de la capacitación, es preciso mencionar que en México esta actividad ya se practicaba desde la época colonial. En ese entonces a los individuos que ingresaban al contexto laboral, se les adaptaba al proceso productivo a través de la instrucción que les proporcionaba una persona experimentada en determinado oficio o actividad, esto con el propósito de impartirle conocimientos y desarrollarle habilidades.

Este proceso de enseñanza aprendizaje, a evolucionado conforme al surgimiento de nuevas técnicas pedagógicas y didácticas y además por otros avances tecnológicos que son producto del crecimiento que la industria experimenta a fines del siglo pasado e inicios del presente, lo que a su vez provocó que la tarea de capacitar la mano de obra se formalizar, pues comenzaba a existir una fuerte demanda de obreros calificados. (Flores, 1993).

El primero de mayo de 1978 se eleva a rango constitucional el derecho obrero a la capacitación, plasmándose en la Ley Federal del Trabajo los derechos y obligaciones, así como, los procedimientos a seguir en la materia

En México la capacitación, actualmente, está teniendo una importante participación dentro de las empresas, requiriéndose de gente capacitada que constantemente se esté actualizando sobre lo "último", en aspectos relacionados con su actividad diaria.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Desde el punto de vista de Siliceo (1995), la capacitación es la adquisición, principalmente, de conocimientos de carácter técnico, científico y administrativos. Por medio de la capacitación el trabajador se integra a su puesto de acuerdo a las necesidades de la empresa. Capacitar implica proporcionar conocimientos que permiten al trabajador desarrollar su labor y resolver problemas que se le presenten durante su desempeño.

La capacitación tienen un significado más amplio, incluye adiestramiento, está dirigido a proporcionar conocimientos en los aspectos técnicos del trabajo, por lo que la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y financieros

Otros autores que definen la capacitación, son Cabrera y Padilla (1995), los cuales mencionan que consiste en una serie de actividades planeadas y basadas en necesidades reales de la empresa, orientadas hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados.

Pinto, V. (1990) considera que la capacitación se dirige al mejoramiento de los recursos humanos valiéndose de todos los medios que le conduzcan al incremento de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes en cada uno de los individuos que conforman la empresa.

Algunos otros autores además de Pinto V. proponen que uno de los papeles de la capacitación sea el cambio de actitudes; La capacitación es desarrollar en los educandos, la capacidad de pensar, investigar e innovar, así como crearle actitudes valorativas con respecto a la calidad y productividad que le permiten enfrentar en la práctica nuevas y cambiantes condiciones del mundo laboral (Flippo, 1982)

Para Cerón (1997) la capacitación es un aspecto muy importante para cualquier organización laboral, pues además de proporcionar los conocimientos y habilidades a los trabajadores y para un mejor desenvolvimiento en el trabajo, puede proporcionar las

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

actitudes adecuadas al personal, actitudes que en ocasiones son las responsables de que una organización no alcance sus objetivos.

Schultz (1996), considera independientemente de la complejidad y validez del programa de selección de personal, siempre se requiere capacitar a los empleados de nuevo ingreso con la finalidad de aumentar la eficiencia de los trabajadores y optimizar los objetivos de la empresa.

Por lo tanto la capacitación es un proceso de enseñanza-aprendizaje, de manera teórico y práctico, incluyendo conocimientos de carácter técnico y administrativo; así como el desarrollo de habilidades, aptitudes y actitudes en los empleados con la finalidad de mejorar la satisfacción en el trabajo, reducir el índice de accidentes y aminorar la rotación de personal, factores que elevan la eficiencia de la empresa y dotan al trabajador de conocimientos y habilidades para su beneficio.

1.3.2 Proceso de Capacitación

La capacitación debe estar planeada y basada en necesidades reales de una organización y orientada según el rumbo marcado por los objetivos que se diseñan para cada caso en particular. El proceso que permite definir con antelación los resultados previstos o que se esperan en la función de la capacitación se realiza a través de la planeación; con está se pretende prever con toda intención el futuro e identificar los cursos alternativos de acción (Flores, 1993).

La capacitación tiene un proceso que cuenta con varias etapas, las cuales se deben de seguir para tener éxito en esta misma. Siliceo (1995), propone un proceso de capacitación, el cual consiste en 6 etapas:

1. Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)
2. Planeación
3. Organización

4. Ejecución de los programas
5. Evaluación de los programas
6. Seguimiento o continuación de la capacitación

Para Pinto (1990), el proceso de capacitación comprende cuatro etapas, que son: planeación, organización, ejecución y evaluación:

Planeación: la planeación es la fase que le da razón y contenido técnico a la capacitación, pues conduce a determinar qué se va hacer. Esta etapa ,a su vez, se clasifica en:

- Detección de necesidades de Capacitación
- Definición de objetivos
- Elaboración de planes y programas
- Presupuestos

Organización: Dentro de la organización se determinan las funciones, se delimitan las responsabilidades, se definen las líneas de comunicación y se establecen los sistemas y procedimientos que canalizarán adecuadamente los insumos que absorba el sistema de capacitación. En esta fase se contempla la integración de los recursos materiales, financieros y humanos que deben trabajar coordinadamente para la consecución de los objetivos.

La organización se descompone en cuatro elementos:

- Estructuras.
- Procedimientos.
- Integración de personas.
- Integración de recursos materiales.

Ejecución: Se refiere a la puesta en marcha del sistema de capacitación, e implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado (interno y externo), en la realización de los eventos, así como la puesta en marcha de los instrumentos y formas de comunicación para supervisar que lo que se está haciendo cumpla con lo planeado.

La ejecución integra cuatro fases:

- Contratación de servicios.
- Desarrollo de programas.
- Coordinación de eventos.
- Control administrativo y presupuestal

Evaluación: pretende corregir todas las intervenciones efectuadas para asegurar que los hechos se ajusten a los planes, implica la comparación de lo alcanzado con lo planeado.

Esta última etapa del proceso de capacitación comprende :

- Macro evaluación
- Micro evaluación.
- Seguimiento
- Ajustes al sistema

Por otra parte, los cursos de capacitación se dividen en tres categorías, dependiendo de su propósito principal:.

1. Adquisición de habilidades
2. Cambio de actitudes y comportamiento
3. Adquisición de conocimientos

En la capacitación deben tomarse en cuenta auxiliares de la comunicación; nivel de conocimientos, antecedentes socioculturales, habilidades y actividades del receptor. Las ayudas didácticas aceleran el aprendizaje; disminuyen el esfuerzo del comunicador, todo ello en menor tiempo (González, 1993). Los tipos de ayuda didáctica pueden ser:

- Auxiliares Gráficos
- Rotafolio
- Gráficas
- Proyector de transparencias y filminas
- Video
- Pizarrón
- Franelógrafo
- Cuadernos
- Audio

1.3.3 Funciones y beneficios de la capacitación

Como se mencionó al inicio, es a través de la capacitación que la empresas se mantiene en un buen nivel de competencia. De esta manera la capacitación tiene diversas tareas o funciones como son:

- Disminuir los costos y la ineficiencia
- Evitar la obsolescencia
- Mejorar la productividad
- Permitir analizar la situación de la organización
- Determinar qué personas y cuántas deben ser capacitadas
- Mejorar la eficiencia presente y futura de la organización

Chiavenato (1993) propone, de manera general, los beneficios que brinda la capacitación en una organización:

- 1) Mantiene a todas las personas preparadas para que realicen su trabajo de modo efectivo, desde la organización como un todo, hasta de una manera individual

2) Beneficia a las organizaciones laborales, reduce la rotación del personal, se logra un uso adecuado del equipo, disminuye el índice de accidentes, se logra un servicio o producto de calidad, no se desperdicia tiempo, material, etc.

3) Beneficia a los trabajadores; reduce malos hábitos de trabajo, disminuye el porcentaje de errores y la posibilidad de accidentes, adquisición de nuevas habilidades que mejoren su desempeño, elevación de la motivación y autoestima.

Otros beneficios específicos de la capacitación, según Reza (1989) son:

Beneficios a la organización

- Aumenta la rentabilidad y mejora las actitudes
- Mejora las relaciones jefe subordinado
- Ayuda a la comprensión y adopción de políticas
- Obtención de información sobre necesidades futuras a todo nivel
- Mejora la comunicación
- Reduce las tensiones

Beneficios para el individuo capacitado

- Incremento en la satisfacción del puesto
- Ayuda al logro de las metas individuales
- Sentido de progreso
- Eliminación de temores por incompetencia o ignorancia
- Contribuir positivamente en el manejo de conflictos y tensiones
- Alimentar la confianza y el desarrollo

1.3.4 El papel del instructor en la capacitación

El éxito de la capacitación, además de depender de la aplicación adecuada del proceso antes mencionado, depende también de manera importante como lo menciona Pinto (1992), de las habilidades que tenga el instructor las cuales son:

- Ser capaz de señalar un objetivo común.
- Tener conocimiento necesarios y estar al día en su especialidad.
- Ser un agente de cambio.
- Lograr el involucramiento del grupo en los objetivos del curso.
- Ser un elemento para la motivación.
- Informarse al máximo sobre su grupo.
- Ser puntual.
- Tener un tono amable.
- Dirigirse al grupo tanto con la voz como con la mirada.
- Comunicar con claridad su ideas.
- No mostrar nerviosismo.
- Identificar roles.
- Dominio en la comunicación, verbal y no verbal.
- Manejar conflictos.
- Conocimientos de enseñanza –aprendizaje en adultos.
- Enseñanza – aprendizaje en adultos

Por otra parte, el instructor debe tener un procedimiento o un manual en que apoyarse, el cual debe contener:

- a) Introducción
- b) Recomendaciones de impartición del curso
- c) Objetivos
- d) Programas
- e) Hojas-guía del instructor
- f) Estándares.

Así, la capacitación reviste una gran importancia en lo social, económico, técnico y educativo; así mismo constituye un medio para lograr el desarrollo y la autorealización del trabajador, y es también una de las actividades indispensables para favorecer el desarrollo socioeconómico del país.

Finalmente, el reconocer la personalidad del mexicano y algunas de las actitudes negativas que presenta, y por otra parte, el identificar a la capacitación con una función importante, que es el cambio de actitudes, consideramos que lo más adecuado es modificar estas actitudes negativas fomentando y generando actitudes positivas con ayuda de la capacitación, para que exista una verdadera satisfacción personal. Por lo que en el siguiente capítulo abordaremos el tema de las actitudes dentro del ámbito laboral para reconocer su importancia y el peso que tienen dentro de una empresa.

Capítulo 2

Cambio de Actitud, una Función Esencial en la Capacitación

Gran parte del interés por estudiar las actitudes, tanto desde la psicología social en general como desde la psicología organizacional en particular, se debe a su inquietud por comprender el fenómeno del cambio de actitudes

Desde hace años, muchas empresas vienen invirtiendo grandes cantidades de dinero para cambiar las actitudes de sus trabajadores, pero , ¿qué son las actitudes? ¿A qué nos referimos cuando hablamos de actitudes? ¿Qué es el cambio de actitudes? En el presente capítulo se dará respuesta a estas y otras preguntas.

2.1 Definición de actitud

En 1935, Gordon Allport, escribió que "actitud" era un estado mental y neural de disposición, organizada a través de la experiencia, que ejerce una directiva o dinámica sobre la respuesta de los individuo a todos los objetos o situaciones con las que se relaciona.

Y en el años de 1968 Rokeach la definía como una orientación o disposición aprendida hacia un objeto o situación que proporciona una tendencia a responder de manera favorable o desfavorable hacia éstos.

En 1973 Warren comenta que, las actitudes tienen referencias sociales en sus orígenes, desarrollo y objetos; y al mismo tiempo, tiene referencia psicológica en cuanto son inherentes al individuo y se encuentran íntimamente mezcladas con su conducta.

Para 1975 Mednick define una actitud como una predisposición a actuar de cierta manera hacia cierto aspecto del ambiente propio, incluso hacia otras personas. Y en 1979 Bem nos dice que, " las actitudes son agrados y desagradados".

Por su parte Arias (1980), define actitud como, la predisposición a reaccionar favorable o desfavorablemente hacia una información del medio.

En tanto para Alcántara (1988) las actitudes son las formas habituales de pensar, amar sentir o comportarse. Es el sistema fundamental por el cual el hombre ordena y determina la reacción de su conducta con el medio ambiente. Se les considera como las formas que tenemos de reaccionar ante los valores, predisposiciones estables a valorar de una forma y actuar en consecuencia.

De tal manera, una actitud es la tendencia a responder positiva o negativamente hacia otra persona, objeto, situación o idea; la cual predispone al individuo a reaccionar de una manera específica a su medio. Las actitudes se relacionan con los valores, la personalidad y las emociones.

No hay una sola definición en la que todos los psicólogos estén de acuerdo, existen diversos autores que dan su definición de lo que es la actitud. Coincidiendo sólo al hablar de los tres componentes fundamentales de las actitudes: el cognitivo, afectivo y conductual, (Kimble y Garmecy, 1996), los cuales se describen a continuación:

1. **Componente Afectivo.-** es el que condiciona nuestros sentimientos y tiene un carácter de aprendizaje, procedente de nuestra familia, educadores y grupos de afiliación.

2. **Componente Cognitivo.**- Recoge las percepciones, opiniones, y creencias es decir, los procesos de pensamiento de una persona. El elemento más importante de la cognición son las creencias evaluativas, que se manifiestan como impresiones favorables o desfavorables que el individuo se forma con respecto a un objeto o persona.
3. **Componente Comportamental.**- Hace referencia a una predisposición a comportarse de cierta forma hacia a algo o alguien.

Rosenberg y Hovland (1960, Cit en Rodríguez, 1999) Consideran que estos tres componentes, que, en definitiva, constituyen la estructura de las actitudes, son variables que intervienen entre el estímulo y objeto de la actitud (variable independiente) y la respuesta del sujeto (variable dependiente)

Siguiendo este esquema, cuando una persona percibe un objeto de actitud (por ejemplo, una máquina controlada por computadora en su trabajo), su reacción estará relacionada con la actitud que tenga esa persona hacia la incorporación de las nuevas tecnologías en la empresa, y los efectos de esa actitud se pueden observar y medir a través de sus respuestas.

Así, en el nivel afectivo pueden producirse determinadas reacciones fisiológicas, como una elevada presión sanguínea o un incremento en el número de pulsaciones por minuto, que serán indicativas de los sentimientos de desagrado que tiene hacia las computadoras; en el nivel cognoscitivo puede expresar su creencia de que las computadoras tienden a reducir la mano de obra en la empresa y en consecuencia manifestar su temor a ser despedido, lo cual será muestra de su rechazo a la incorporación de las nuevas tecnologías, y en el conductual puede solicitar a la dirección un cambio de puesto a fin de no tener que desempeñar su trabajo frente a una computadora.

En el cuadro 2.1 se puede observar gráficamente los tres componentes de las actitudes.

Variables Independientes	Variables Intervinientes	Variables Dependientes	
Objeto de la Actitud (estímulos)	Actitud	Componente afectivo	Respuestas del sistema nervioso
		Componente cognitivo	Respuestas Perceptivas Afirmaciones verbales de Creencias
		Componente conductual	Acciones manifiestas Afirmaciones verbales de conducta

Cuadro 2.1. Los tres componentes que constituyen la estructura de las actitudes son variables que intervienen entre el estímulo y el objeto de la actitud (V.I.) y la respuesta del sujeto (V.D.)

Las actitudes, al igual que los valores, se adquieren de los padres, de los maestros y de los grupos con quien se convive, se nace con ciertas predisposiciones genéticas. Después, en los primeros años comenzamos a moderar nuestras actitudes a partir de aquellos a quienes admiramos, respetamos o tal vez, incluso, tememos. Observamos la forma en que se conduce la familia y los amigos, y modelamos nuestras actitudes y comportamiento para que se alineen con los de ellos. La gente, también, imita las actitudes de los individuos populares y a quienes admira y respeta.

Algunas otras características de las actitudes son las que menciona Alcántara (1988), las cuales son:

- a) Son adquiridas, son el resultado de la historia y la experiencia de cada hombre.
- b) Son estables, perdurables, difíciles de mover y cambiar, es decir son consistentes, pero también son flexibles y susceptibles de cambio. Su naturaleza es dinámica, no estática y al admitir grados de mayor o menor eficacia son cualidades perfectibles.
- c) Son raíz de conducta, pero no la conducta misma, ya que son las precursoras y determinantes de nuestros comportamientos

- d) La actitud es un proceso cognitivo y su raíz es cognitiva. Involucra la razón y se da una respuesta electiva
- e) Tienen una notable carga motivacional
- f) Son transferibles, se pueden dar de modos diversos y hacia distintos objetos (Capacidad de generalización)

2.2 *Función de las actitudes*

De acuerdo con Katz (1960, Cit en Gross R., 1994) las dos funciones principales de las actitudes son: a) Proporcionar una base accesible para la interpretación del mundo y b) proporcionar un modo de obtener y mantener la identificación social. Así, el autor se ocupa de los motivos para los que sirven las actitudes y considera que algunas de éstas son conscientes y otras inconscientes.

Katz, además, proporciona cuatro funciones motivacionales que a continuación se resumen:

Función del conocimiento:

Las personas buscan un grado de pronosticabilidad, consistencia y estabilidad en su percepción del mundo (que corresponde al componente cognoscitivo de las actitudes), las actitudes dan significado y dirección a la experiencia, proporcionan marcos de referencia juzgar eventos y objetos

Función de adaptación:

Se obtienen respuestas favorables de los otros mediante presentar actitudes aceptables en un sentido social, de modo que las actitudes se asocian con recompensas importantes (como aprobación y aceptación de parte de los demás). Estas actitudes se pueden expresar de manera pública pero no necesariamente se cree en ellas

Función expresiva del valor:

Se logra autoexpresión por medio de valores que se estiman. La recompensa puede no ser la obtención de apoyo social, si no la confirmación de los aspectos más positivos del autoconcepto de la persona (por supuesto, los estereotipos que tiene una base cultural, por ejemplo los roles sexuales pueden afectar el autoconcepto). En particular es importante para el sentido de integridad personal.

Función de defensa del Yo

Las actitudes ayudan a proteger a las personas de tener que admitir sus deficiencias personales. Por ejemplo, la negación permite defender al propio autoconcepto. El prejuicio ayuda a sostener el autoconcepto mediante mantener un sentido de superioridad sobre los demás. Con frecuencia la defensa del Yo significa la evitación y negación del autoconocimiento (de modo que esta función de la actitudes se acerca a ser inconsciente en sentido freudiano)

Una definición parecida la propusieron Smith y Wakeley (1997): a) **Evaluación del objeto** se refiere a la función adaptativa de las actitudes para enfrentar los problemas cotidianos (que corresponde a la función de conocimiento de Katz); b) **adaptación social** se refiere a la utilidad de una actitud en una relación social (que corresponde a la función de adaptación de Katz); c) **externalización** implica responder a un evento externo en términos de algún conflicto interno no resuelto y, por lo tanto, se distorsiona tal evento (que corresponde a la función de defensa del yo de Katz); d) **la calidad de la expresividad** que tiene que ver más con el modo en que las actitudes reflejan el patrón vital profundo de un individuo, la naturaleza expresiva o estilo de operación de una persona, y por ellos no tiene que ver, en realidad con ninguna función.

Hasta ahora hemos visto que son las actitudes, sus características y funciones; a continuación hablaremos de cómo medirlas para pasar a un análisis que nos permita comprender el cambio de actitudes

2.3 Medición de las actitudes

Son cinco los diferentes métodos que se utilizan para medir las actitudes; a continuación se describen señalándose sus ventajas y desventajas

- a) **Método impresionista;** No es estadístico, no lleva a un conocimiento cuantitativo. Se basa, únicamente, en la observación del comportamiento. La validez del método varía desde muy deficiente hasta muy bueno, dependiendo en gran parte del observador.
- b) **Entrevista dirigida;** Es una conversación con cierto fin, en la cual el entrevistador trata de obtener respuestas honestas y completas respecto a un número específico de preguntas. Tiene la ventaja de la interacción cara a cara. El entrevistador debe apegarse a ciertas reglas, limitar su participación al mínimo, formular las preguntas y nunca debe argüir o dar consejos. Es un método costoso.
- c) **Entrevista no guiada;** Se caracteriza por la naturaleza libre de hacer comentarios y por el hecho de que la persona entrevistada es la que define sus límites. No hay preguntas específicas que el entrevistador deba formular; lo principal es investigar y establecer contacto emocional con el entrevistado. Sus desventajas son que resultan difíciles de resumir y requieren un estudio laborioso.
- d) **Cuestionario;** Conduce a las técnicas de producción en masa en la determinación de las actitudes de los empleados. Resulta económico y no requiere de experiencia o entrenamiento por parte del investigador. Tiene la desventaja de no obtener más información que la que ofrecen las respuestas a preguntas específicas.

- e) Escalas de actitudes; Es un tipo de “vara psicológica de medir” que se puede emplear todas y cada una de las escalas que existen, sin embargo se hará un breve análisis de la que habremos de utilizar:
- f) Escala Likert; Instrumento de grupo de criterio, construida utilizando el desarrollo de pruebas estándar (análisis de ítems o reactivos):
1. Colección de enunciados
 2. Análisis de los ítems en relación con un criterio
 3. Calificación para cada alternativa o enunciado
 - a) En total desacuerdo..... (1)
 - b) En desacuerdo..... (2)
 - c) Indiferente..... (3)
 - d) De acuerdo..... (4)
 - e) Perfectamente de acuerdo..... (5)

La persona lee el reactivo y luego selecciona una de las alternativas posibles. Cada alternativa tiene una calificación o un peso particular. La calificación que una persona tiene en la escala final de actitudes es la suma de los pesos de las alternativas que haya seleccionado.

Los resultados de las encuestas de actitud deben aplicarse, y efectuarse los cambios necesarios, o como en nuestro caso; llevar a cabo una capacitación, de lo contrario no se obtendrá ningún beneficio, pues está demostrado que de no seguir este procedimiento la situación se mantendrá igual.

En la medición de actitudes está involucrado el factor tiempo, pues algunos cambios no pueden percibirse a corto plazo y requieren de cierto término para que sus efectos produzcan los resultados deseados (Rodríguez, 1987).

Se han desarrollado distintos métodos para medir las actitudes, pero todos presentan el inconveniente de que cada uno de ellos sólo mide un componente de la actitud (ya sea el afectivo, el cognitivo o el comportamental) por lo que se hace necesario la utilización de diferentes estrategias o indicadores si queremos medir de una manera más exacta la actitud de una persona.

2.4 Cambio de actitudes



Puesto que las actitudes se forman como resultado de una gran variedad de experiencias de aprendizaje formal e informal, pueden cambiar como resultado de nuevas experiencias de aprendizaje. Así los cambios de actitud pueden clasificarse en dos tipos:

- a) Grado de dirección ya establecida: Cuando una persona está a favor o en contra de un objeto, una idea o una persona, es posible cambiar el grado de actitud, puede hacerse menor o mayor pero conservarse en la misma dirección.
- b) Inversión de la dirección de la actitud. Casi siempre más difícil de lograr, se mide en términos conductuales.

Según Blum (1992) la actitud modificable está en función de siete características generales: a) Extremismo, b) Multiplicidad, c) Consistencia, d) Interconexión, e) Consonancia, f) Fuerza y número de deseos satisfechos por la actitud y g) Centralismo del valor con que se relaciona a la actitud.

Con referencia a los cambios de actitud, es menos probable que cambien aquellas personas que tienen actitudes extremas. Entre mayor sea la multiplicidad de una actitud, es menos probable que ocurra un cambio de dirección, pero resulta más probable que se presente una variación en la intensidad. Las actitudes que presentan consistencia entre sus diversos elementos tienden a ser estables y con menores indicios de transformarse; por otro lado una actitud con componentes inconsistentes puede cambiar fácilmente.

Mientras mayor sea la conexión entre una actitud y otra, menos probable será que se produzca el cambio, por ejemplo, si una persona es conservadora en todos los aspectos de la vida, entonces no se logrará fácilmente que cambie su naturaleza conservadora en un aspecto particular.

También, el cambio es poco probable, cuando existe una actitud en un estado de consonancia con otras. Puesto que las actitudes pueden servir a muchas demandas y necesidades del individuo. Y, por último mientras más cercana sea la actitud a un valor básico sostenido por el individuo, tanto menos probable será que se registre el cambio.

Aunque es raro que las actitudes cambien de la noche a la mañana, es cierto que cambian. El hecho de que las actitudes son susceptibles de cambio, hace que su medición sea más práctica. Medir las actitudes con precisión científica es una cosa; comprender su formación e intentar cambiar los factores que contribuyen a ella es otra. Y al respecto existen diversas teorías que hablan del cambio de actitud

Las teorías de cambio de actitud que han tenido mayor influencia se han considerado en el principio de la consistencia cognoscitiva, donde se ve a los seres humanos como procesadores activos de información que seleccionan o modifican gran número de elementos cognoscitivos para lograr algún tipo de coherencia cognoscitiva.

Tres de las más conocidas teorías de la consistencia son: a) Teoría del equilibrio de Heiler (1958), de acuerdo con la cual las personas buscan la armonía entre sus diversas actitudes y creencias y tienden a evaluar de manera similar las cosas que se relacionan entre sí. b) Teoría de la congruencia de Osgood y Tannenbaum (1985), que sostiene que cuando dos actitudes o creencias son inconsistentes entre sí, la que se cambie será aquella que sostenga de manera menos firme y c) Teoría de la disonancia cognoscitiva de Festinger (1957), que se examinara en detalle a continuación

En la disonancia cognoscitiva, la idea central es que cuando un individuo mantiene, de manera simultánea, dos cogniciones que son inconsistentes en términos psicológicos, experimentará, disonancia, que es un estado de impulso negativo y de "incomodidad o tensión psicológica" que motiva al individuo a reducirlo para lograr consonancia. El cambio de actitud se ve como uno de los modos principales de reducción de la disonancia (Rodríguez, 1999)

La teoría de la disonancia considera que el ser humano no es una persona racional, sino racionalizadora, que intenta aparecer racional tanto a los demás como así mismo. Esta teoría se ha sometido a prueba bajo tres encabezados principales:

- a) **Disonancia que sigue a una decisión.**- si se tiene que elegir entre dos objetos o actitudes que son igualmente atractivas, entonces una manera de reducir la disonancia resultante es a través de enfatizar los aspectos indeseables de la que se ha rechazado; de este modo se intenta aumentar el número de cogniciones consonantes y reducir el número de disonantes.
- b) **Disonancia que resulta del esfuerzo.**- Cuando una experiencia elegida de manera voluntaria resulta mal, el hecho de que se le haya elegido hace que se intente pensar que, en realidad, ésta resultó bien: entre mayor sea el sacrificio o dificultad asociada con la elección, mayor será la disonancia y, por lo tanto, mayor la presión hacia un cambio° de actitud (A esto se le denomina el efecto del sufrimiento que conduce al agrado.)
- c) **Participar en la conducta contraria a la actitud.**- Se realiza una conducta contraria a la actitud , produciéndose disonancia y un cambio de la actitud. Pero la disonancia sólo ocurre cuando se incluye conducta volitiva (voluntaria), es decir, cuando se siente que se ha actuado con base en el libre albedrío: si se considera que no se ha tenido opción no hay disonancia, y por tanto, no hay un cambio de actitud.

Pero ¿qué tan fácil (o difícil) es cambiar el modo de pensar de alguien? De acuerdo con Kimble y Garmez y (1996) para comprender y predecir la efectividad del intento de una persona para cambiar la actitud de otra, se necesita saber "quien le dice a qué, a quién y con qué efecto". Es decir, se necesita estudiar: a) la fuente de la comunicación; b) el mensaje; c) al receptor del mensaje, o público; y d) la situación o contexto; factores importantes de la comunicación persuasiva.

Para Houland y Janis (1959, Cit. en Moscovici, 1991), la comunicación persuasiva es el mensaje verbal, en casi la totalidad de los casos, concebido y organizado para hacerles adoptar a las personas un determinado punto de vista. Una comunicación persuasiva tiene un solo sentido, es decir, el receptor del mensaje no tiene ocasión de expresar y defender su punto de vista, ni siquiera responder el mensaje refutando abiertamente los argumentos.

Una comunicación persuasiva se caracteriza también por estar argumentada, es decir el mensaje incluye las razones o argumentos que justifican la posición adoptada. De este modo, quedarían excluidos las situaciones de discusión en grupo y aquellas en que el receptor tan solo es informado de la posición de una o varias personas; lo que se conoce como influencia social.

De tal manera las diferentes investigaciones acerca del cambio de actitud se han hecho partiendo de los factores de la comunicación persuasiva. A continuación se esquematizan dichos factores y cada aspecto importante que se ha investigado.

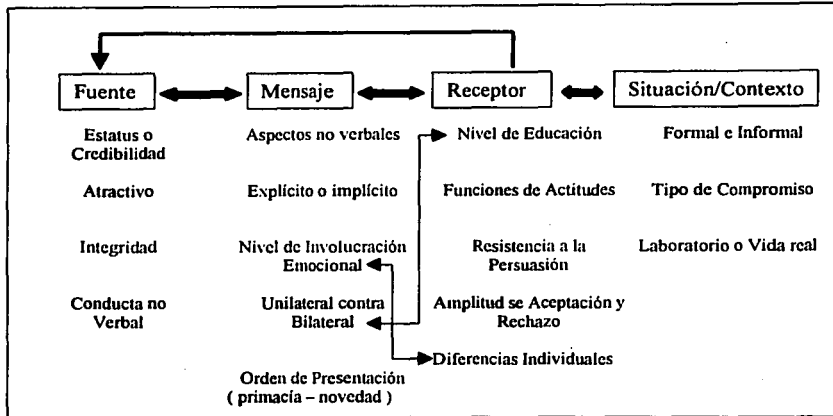


Fig. 2.2.- Variables de la fuente, el mensaje, receptor, situación y contexto que han sido investigados dentro de la comunicación persuasiva. Las flechas entre los recuadros indican ejemplos de interacción entre variables.

Mc Guire (1969, Cit. en Moscovi, 1991) aporta la idea de que el cambio de actitudes puede ser descrito como un "proceso estocástico", es decir como una secuencia de etapas que se condicionan reciprocamente. Las sucesivas etapas del proceso de cambio son las siguientes:

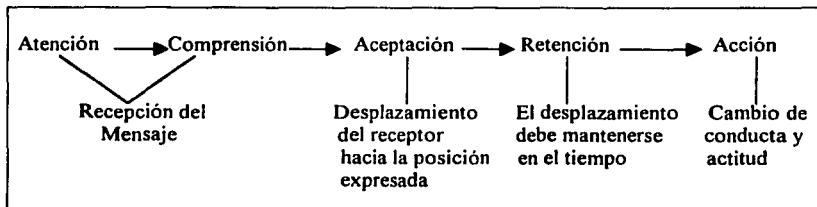


Fig. 2.3.- Etapas del proceso de cambio de las actitudes.

El cambio de actitud, como se pudo observar, ha sido estudiado desde distintas perspectivas, cada una de ellas haciendo especial énfasis en algún aspecto, siendo su estudio de un gran interés para la psicología social y para la psicología organizacional.

Desde hace varios años algunas organizaciones vienen invirtiendo grandes partidas presupuestarias en publicidad, con el objeto de cambiar las actitudes de los consumidores para que compren sus productos y no los de la competencia; los directivos realizan auténticos esfuerzos para lograr que algunos trabajadores cambien su actitud individualista por una más solidaria y orientada al trabajo en equipo; estos ejemplos muestran la importancia que tiene el cambio de actitudes, y pueden ayudarnos a entender el hecho de que se halla propuesto un gran número de teorías para explicar este cambio.

2.5 Las actitudes dentro de la organización

Vega (1998) reconoce actitudes negativas en la empresa, hablándonos de lo que se denomina el burnout psicológico, que es un síndrome actitudinal y emocional cuyo estudio ha experimentado un diferente interés en los últimos años, debido a las manifestaciones actitudinales y conductuales que provoca, entre las que desataca el desgaste profesional, el escaso compromiso con la organización y el bajo rendimiento laboral.

Este síndrome suele ser más común en aquellos profesionales que trabajan en servicios sociales o de cara al público. Especialmente es propio de empleados vocacionales, idealistas, autoexigentes, motivados intrínsecamente, implicados o comprometidos con el trabajo, que ven frustradas sus expectativas o actuaciones. Así, las bajas expectativas personales de obtener refuerzo positivo, control y competencia personal provocan estrés, el cual atenúan mostrando burnout.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Con el objeto de definir el burnout Maslach y Vackson (1986) elaboran un modelo de tres factores relacionados. Uno de los factores que destacan es el agotamiento emocional, el cual alude a la percepción individual de no poder llevar a un nivel psicológico específico, de estar cansado y frustrado y de haber perdido el entusiasmo. En este estado el empleado es más vulnerable a los estresores laborales.

Otro de los factores es la carencia de realización personal percibida por el empleado, la cual tiene lugar cuando el empleado realiza autoevaluaciones negativas respecto a su trabajo y cuando no está satisfecho con los logros realizados. Este estado refleja el deterioro de la competencia profesional y la falta de adecuación a las demandas laborales (Bandura, 1987).

El último factor es la despersonalización, actitud que representa el trato impersonal e indiferente que da el profesional a los usuarios de sus servicios. Se caracteriza por el hecho de que el empleado desarrolla percepciones deshumanizadas hacia las personas que atiende.

Las sensación de agotamiento emocional y el sentido de la falta de realización revierten en el propio empleado y representan el denominado burnout interno. Por el contrario, la despersonalización es una actitud dirigida hacia los demás y representa el llamado burnout externo.

Las tres dimensiones del burnout denotan el distanciamiento psicológico de las circunstancias que establece el empleado con el fin de ganar control, de protegerse y de adaptarse cognitivamente a los eventos emocionalmente demandantes. Y como lo comenta Davis (1981), el burnout es, un mecanismo de ajuste desadaptativo, pues la persona modifica de una forma negativa los pensamientos y las conductas en vez de actuar directamente sobre las circunstancias adversas del ambiente laboral.

Otro autor que nos habla de las actitudes dentro de una organización es Robins (1994) quien subraya su importancia, ya que afectan el comportamiento en el trabajo. Para el autor una persona puede tener miles de actitudes, pero se les debe de dar atención a un número limitado de actitudes que estén relacionadas con el puesto. Éstas darán a conocer las evaluaciones positivas o negativas que tiene los empleados acerca de diversos aspectos de su ambiente de trabajo.

Las actitudes que Robins maneja son:

- a) Satisfacción en el puesto.- Este término se refiere a la actitud general de un individuo hacia su puesto. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo, una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él. Este término se ha utilizado de manera intercambiable con el de "actitudes" por consiguiente hablar de satisfacción en el puesto implica hablar de actitudes.

Existen distintos factores que determinan la satisfacción en el puesto, las cuales son:

- Un trabajo desafiante desde el punto de vista mental
 - Recompensas equitativas
 - Condiciones de trabajo que constituyan un respaldo
 - Colegas que apoyen
 - La existencia de un ajuste de personalidad – puesto
- b) Involucramiento con el puesto.- Aunque no hay un pleno consenso sobre lo que significa el término, una definición aceptable es que el involucramiento con el puesto mide el grado en el que una persona se identifica psicológicamente con su puesto y considera su nivel percibido de desempeño como importante para su autoestima. Los empleados que presenta un alto nivel de involucramiento hacia el puesto se identifican profundamente con la clase de trabajo que realizan y realmente se preocupan por el.

- c) Compromiso organizacional.- La tercera actitud es el compromiso organizacional. Se define como el grado en el que un empleado se identifica con una organización determinada y sus metas, y desea mantener su membresía en la misma. Un alto compromiso organizacional con él.

Elwood (1997) nos dice que estas actitudes, relacionadas con el puesto y el burnout, determinan el desempeño y la productividad del trabajador y pueden provocar algún impacto en la rotación y ausentismo. También menciona que la ausencia de alguna implicación en el trabajo es signo de que el empleado se siente alienado (a nivel cognitivo) y de que tiene una motivación instrumental hacia su trabajo.

De tal manera el conocimiento de las actitudes de los empleados hacia su trabajo es una fuente de información de enorme importancia como elemento de diagnóstico de la situación laboral. Un mal ambiente de trabajo, aunque no tenga repercusiones directas sobre el desempeño, puede incidir en otros aspectos como desinterés y apatía por el trabajo, o evitación. Conocer las actitudes de los trabajadores puede ayudarnos a delimitar cuáles son las fuentes más importantes de insatisfacción para, a partir de dicha información, poder poner remedio (Rodríguez, 1999).

Así, con el objetivo de modificar las actitudes negativas, hoy en día hay un renovado interés por el desarrollo personal que beneficie no sólo a la empresa, si no también al individuo. Y con la capacitación personal, el respeto mutuo y las comunicaciones más abiertas son una fuente de fortaleza para todos los miembros de la empresa.

En definitiva, el reconocimiento de la importancia del factor humano, en las organizaciones, se ha traducido en una mayor preocupación no sólo por su satisfacción y clima laboral, si no por su motivación, pertenencia, participación y bienestar. Esto ha favorecido la implantación de un conjunto de esquemas y programas de optimización de los recursos humanos; que como se vera en capitulos posteriores, ofrecen la posibilidad de mejorar los resultados de las empresas y las actitudes de sus empleados.

En México, las actitudes negativas del empleado, dentro de una organización, no permiten que se de un ambiente de cordialidad, trabajo en equipo, compañerismo, confianza, tolerancia y desarrollo personal, debido a diversos factores psicológicos ya mencionados en el capítulo uno.

Sin embargo reconocemos que estas actitudes, al impedir un desarrollo en la armonía dentro de la organización, pueden ser modificadas de tal manera que generen actitudes como la cordialidad, la solidaridad, la cooperación, que hagan de la organización no solamente una generadora de la satisfacción, seguridad y de beneficios materiales, sino de un estado de satisfacción personal.

Y como una alternativa y buscando cubrir las necesidades del factor humano, Goleman (1999 a), propone la aplicación de la inteligencia emocional, tema que se abordará en el siguiente capítulo. Brindando la posibilidad de recrear a las organizaciones como entornos más humanos. Y como una alternativa de cambio y mejora de las actitudes de los empleados.

Capítulo 3

Inteligencia Emocional Alternativa de Capacitación

La Inteligencia Emocional es propuesta por Goleman (1999 a), como una alternativa de capacitación, que busca cubrir las necesidades del factor humano, donde subraya la importancia de trabajar en equipo, de tener actitudes empáticas y sociales en la empresa, así como la necesidad del autocontrol en situaciones de estrés. Por lo tanto, la Inteligencia Emocional es la herramienta básica para trabajar y desempeñarte con eficacia.

3.1 ¿Qué es la Inteligencia Emocional?

Antes de dar respuesta a la pregunta es importante abordar los conceptos de emoción e inteligencia, como punto de partida que nos permita hacer un recorrido, analizando las aportaciones de Gardner, Stenberg, Pinillos y Rojas, sobre la inteligencia para terminar presentando el concepto de Inteligencia Emocional de Goleman.

3.1.1 ¿Qué es la emoción?

La emoción es un término sobre cuyo significado tanto psicólogos y filósofos han debatido durante más de un siglo. En su sentido más literal, el Oxford English Dictionary define la emoción como: "cualquier agitación y trastorno de la mente, el sentimiento, la pasión, cualquier estado mental vehemente o excitado" (Valls, 1999).

Goleman (1997) la define como: sentimientos y pensamientos característicos a estados psicológicos y biológicos que generan una variedad de tendencias a actuar. En esencia todas las emociones son impulsos para actuar, planes instantáneos a la vida que la evolución nos ha inculcado.

La raíz de la palabra emoción es "motere" del verbo latino "mover", además del prefijo "e" que implica "alejarse"; lo que sugiere, como lo comenta Fernández y Palmero (1997), que en toda emoción hay una implícita tendencia a actuar.

Algunos investigadores siguen debatiendo acerca de cuáles serían las emociones primarias y si es posible que existan realmente. No obstante algunos teóricos proponen familias básicas, aunque no todos coinciden en cuáles son.

El argumento de que existe un grupo de emociones centrales o básicas se fundamenta en los descubrimientos de Paul Ekman de la universidad de California; él identificó, que las expresiones faciales del temor, ira, tristeza y el placer, son reconocidas por personas de culturas de todo el mundo, así dicho autor sugiere su universalidad.

Goleman (1999 a) sigue la línea de Ekman y considera a las emociones en términos de familias y dimensiones, que a continuación se enlistan:

- **Ira:** furia, ultraje, resentimiento, cólera, exasperación, indignación, aflixión, acritud, animosidad, fastidio, irritabilidad, hostilidad y, en el extremo, violencia y odio patológicos.
- **Tristeza:** congoja, pesar, melancolía, pesimismo, pena, autocompasión, soledad, abatimiento, desesperación, y en casos patológicos depresión grave.
- **Temor:** ansiedad, aprensión, nerviosismo, preocupación, consternación, inquietud, cautela, inestabilidad, pavor, miedo, terror; en un nivel psicopatológico, fobia y pánico.
- **Placer:** Felicidad, alegría, alivio, contento, dicha, deleite, diversión, orgullo, placer sensual, estremecimiento, enveleso, gratificación, satisfacción, euforia, extravagancia, éxtasis, y en el extremo manía.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- **Amor:** aceptación, simpatía, confianza, amabilidad, afinidad, devoción, adoración, infatuación, ágape (amor espiritual)
- **Sorpresa:** conmoción, asombro, desconcierto.
- **Disgusto:** desdén, desprecio, menosprecio, aborrecimiento, aversión, disgusto, repulsión.
- **Vergüenza:** culpabilidad, molestia, disgusto, remordimiento, humillación, arrepentimiento, mortificación y contrición

No cabe duda de que esta lista no resuelve todas las preguntas que se plantean de cómo categorizar la emoción, y el debate científico acerca de cómo clasificar las emociones continúa.

Las emociones son muy importantes en la vida; nos guían cuando se trata de enfrentar momentos difíciles, y tareas demasiado importantes: los peligros, las pérdidas dolorosas, la persistencia hacia una meta a pesar de los fracasos, los vínculos de los compañeros y la formación de una familia. De este modo cada emoción nos señala una dirección que ha funcionado bien para ocuparse de los desafíos de la vida humana (Echevarría, 1989).

3.1.2 Inteligencia

En las sociedades de la primera ola, de predominancia agrícola y ganadera, centradas en el suministro adecuado del alimento; se consideraba inteligentes a los que se comportaban de acuerdo con las convicciones sociales, que significan seguridad a largo plazo (Toffer 1990, Cit. en Gallego, 1999).

En la sociedad de la segunda ola, la Revolución Industrial, los avances de la ciencia y la tecnología abren el abanico de ocupaciones no relacionadas directamente con la producción de comida. La alfabetización se hace necesaria para aprovechar los recursos de la ciencia. Hay un cambio en el concepto de inteligencia que se centra más en habilidades de tipo lógico - matemático y lingüístico, destinados a proporcionar los medios para avanzar en la tecnología típica de la sociedad industrial.

A principios de siglo XX Binet diseña un cuestionario para medir la inteligencia. Era la respuesta a la pregunta de si se podía diseñar algún tipo de medida que predijera qué alumnos de las escuelas primarias de París tendrían éxito o fracaso en sus estudios y cuáles fracasarían. La propuesta de Binet fue bautizada como Test de inteligencia. Posteriormente la noción de cociente intelectual fue elaborada en 1912 por Stern para afinar el concepto de edad mental de Binet, la cual representa el nivel medio que alcanzan los sujetos de determinada edad cronológica en los test. (Greenspan, 1988)

En 1938 Thurstone se interesó por las diferencias particulares entre los individuos, rechazando la tesis de un factor general de inteligencia y aísla 7 habilidades esenciales:

1. Comprensión verbal
2. Fluidez para hablar
3. Habilidad numérica
4. Capacidad de visualización espacial
5. Memoria
6. Razonamiento
7. Rapidez de percepción

En el año de 1944 Wechsler define la inteligencia como la suma o capacidad del individuo para actuar de un modo previsto de finalidad, para pensar racionalmente y para tratar de enfrentarse de un modo eficaz con su medio ambiente. En tanto Binet, definía a la inteligencia como una capacidad general subyacente a un gran número de funciones diferentes.

En 1962 Freeman nos habla de las definiciones de inteligencia más comunes y las divide en tres:

- 1) Las que dan mayor importancia al ajuste o adaptación del individuo a su medio ambiente o aspectos especiales de él.
- 2) Las que subrayan la capacidad individual para aprender o beneficiarse por medio de la experiencia.
- 3) Las que subrayan la capacidad para llevar a cabo el pensamiento abstracto.

Todas las definiciones de inteligencia llevan la marca de la época, del lugar y de la cultura en las que se han desarrollado; y han ido evolucionando a través de los años.

En 1967 Cattell y Horn distinguieron dos clases de inteligencia:

- a) **Inteligencia Fluida.**- facilita la capacidad para descubrir las relaciones entre conceptos, razones, argumentos y temas abstractos.
- b) **Inteligencia Cristalizada.**- Facilita la capacidad para utilizar un conjunto de informaciones ricas y complejas, en el que se incluyen la educación y la cultura que nos permite entender el mundo emitir juicios correctos y resolver problemas.

Hasta ese entonces había tantas definiciones como psicólogos hasta, que en un congreso alguien afirmó "la inteligencia, es lo que miden los test de inteligencia" reorientándose el camino hacia las definiciones operativas. Definiciones que contienen siete campos de aptitud que se refieren a los aspectos:

- | | | |
|---------------|----------------|-----------------|
| 1. Verbales | 4. Lógicos | 7. Psicomotores |
| 2. Numerales | 5. Mnemónicos | |
| 3. Espaciales | 6. Perceptivos | |

La inteligencia, quedaba ligada, muchas veces, a la habilidad para proporcionar respuestas sucintas de forma veloz a problemas que implican habilidades principalmente lingüísticas y lógicas, por ello, hubo varias críticas, por parte de algunos autores, ya que éstos sugerían una noción más pluralista de la inteligencia, que incorporara las distintas habilidades de los individuos.

La importancia que se le daba al test de inteligencia, el cual medía una habilidad general, ya no era válida, puesto que éstos sólo observaban al individuo y no a la sociedad, también resultaban limitados, no sólo en las competencias que examinaba, sino en la forma en que las examinaba. De tal manera surgió la necesidad de conceptualizar de una forma más amplia lo que se entendía como inteligencia.

Cabe destacar la importancia y la influencia que tuvo la teoría de los estilos de aprendizaje sobre el concepto de inteligencia. Dicha teoría sostiene que las personas aprendemos de forma distinta, tanto niños como adultos, personas de un país u otro, de una cultura y otra, tenemos diferentes estilos de aprender. Así la teoría de los estilos de aprendizaje vino a confirmar la diversidad entre individuos. Diversidad que nos habla de las capacidades que tiene el hombre, y que no simplemente se detectan en un tradicional test de C. I.

En 1983 Gardner publica su libro *Frames of Mind*, donde sintetiza las intuiciones y las experiencias de los educadores, quienes apreciaban en los niños y adolescentes diferentes capacidades para aprender. Así Gardner habla de inteligencias múltiples dando una visión alternativa que se basa en un enfoque de la mente muy distinto.

Gardner (1998) define a la inteligencia como: La capacidad para resolver problemas o para elaborar productos que son de gran valor para un determinado contexto comunitario o cultural. El autor habla de las siete inteligencias las cuales son:

- | | | |
|------------------------|-----------------------|------------|
| 1. Lingüística | 4. Kinésico- corporal | 7. Musical |
| 2. Lógico – matemático | 5. Interpersonal | |
| 3. Espacial | 6. Intrapersonal | |

Gardner reconoce los límites de las antiguas formas de entender la inteligencia, señala que los tiempos gloriosos del C.I. y el “modo de pensar C.I.” ya no era válido. Y con su libro (Frames of Mind) lanzó un manifiesto que refutaba el punto de vista del C.I.

El autor planteaba que no existía una única y monolítica clase de inteligencia, que fuese fundamental para el éxito en la vida, sino un amplio espectro de inteligencias.

Otro autor, Enrique Rojas (1997, Cit. en Gallego, 1999) destaca los conceptos de inteligencia y afectividad, como los componentes más característicos de la psicología humana, pues construyen dos ejes decisivos alrededor de los cuales se configuran las principales estructuras psicológicas.

Rojas, da una definición descriptiva de la inteligencia, al decir que es la comprensión lógica que capta la riqueza y la diversidad de elementos que se conjuntan en la realidad, que penetra en ella y entiende su complejidad. Y es la facultad personal para aprender de la experiencia y la habilidad para sacar lo mejor de uno mismo, sabiendo adaptarse a las circunstancias.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Entre los muchos tipos de inteligencia que existen, Rojas (1997, Cit. en Gallego, 1999) destaca los siguientes:

1. Inteligencia Teórica
2. Inteligencia Práctica
3. Inteligencia Social
4. Inteligencia Espontanea y Provocada
5. Inteligencia Analítica y Sintética
6. Inteligencia Analógica y Metódica
7. Inteligencia Discursiva
8. Inteligencia Matemática
9. Inteligencia Emocional
10. Inteligencia instrumental

Otro autor crítico a las aplicaciones del test de inteligencia, es Sternberg (1997) quien habla de la inteligencia exitosa, misma que diferencia del concepto convencional de inteligencia, que el denomina "inteligencia inerte".

Para dicho autor la inteligencia es modificable, flexible y un problema de equilibrio entre sus tres aspectos principales. La inteligencia exitosa implica un aspecto analítico, un aspecto creativo y un aspecto práctico; el primero se usa para resolver problemas, el segundo para decir qué problemas resolver y el tercero para llevar a la práctica las soluciones.

El pensamiento analítico compara, contrasta, juzga, evalúa y analiza. El pensamiento creativo descubre, inventa, imagina y supone; el pensamiento práctico usa, aprovecha y aplica. Stenberg afirma que la inteligencia es susceptible de cambios: cada uno puede aumentar su inteligencia y también puede disminuirla. La inteligencia no es primordialmente un problema de cantidad, sino de equilibrio, de saber cuándo y cómo usar las habilidades analíticas, las creativas y las prácticas.

De esta manera, el pensamiento de Gardner, con respecto a otra forma de entender la inteligencia y hablar de su multiplicidad, siguió evolucionando, por lo que otros teóricos siguieron sus lineamientos, entre ellos Robert Sternberg, Enrique Rojas y en años más recientes Peter Salovey y Daniel Goleman, al hablarnos de la Inteligencia Emocional.

3.1.3 Inteligencia Emocional

Al parecer, el primero en hablar de Inteligencia Emocional fue el psicólogo israelí Reuven Bar-On, que en los años ochenta con su Tesis Doctoral inédita, creo un modelo que adelantaba el concepto de Inteligencia Emocional.

Posteriormente, Salovey y Mayer (1990) dá a conocer y hace popular el término, al incluir las inteligencias personales de Gardner en su definición básica de Inteligencia Emocional, aplicando estas capacidades a 5 esferas principales:

- 1.- Conocer las propias emociones.
- 2.- Manejar las emociones.
- 3.- La automotivación.
- 4.- Reconocer emociones en los demás.
- 5.- Manejar las relaciones.

Salovey y Mayer (op. Cit. idem) de la Universidad de Yale acuñaron el término "Inteligencia Emocional" definiéndolo como la capacidad de regular y controlar los sentimientos de uno mismo y de los demás, empleándolos como guía de pensamiento y la acción.

Recientemente el psicólogo Daniel Goleman (1996) popularizó el término en su libro "Inteligencia Emocional" en el cual afirma que el CI no asegura el éxito en la vida. La principal tesis de Goleman es que la diferencia entre tener éxito y no tenerlo se encuentra en el conjunto de habilidades que forman la Inteligencia Emocional y que entre las principales se destacan: autocontrol, entusiasmo, perseverancia y capacidad de motivarse a uno mismo. Estas habilidades que componen la Inteligencia Emocional pueden enseñarse a niños, jóvenes y adultos con el objetivo de obtener un mejor aprovechamiento de su potencial intelectual.

Por lo tanto, la Inteligencia Emocional es la capacidad de dominar las propias emociones pero también, sobre todo, para comprender las de los demás; facilitando una buena y creativa adaptación social.

Goleman (1996) destaca 5 capacidades o dimensiones emocionales y sociales básicas, las cuales son:

1. Conciencia de sí mismo
2. Autoregulación
3. Automotivación
4. Empatía
5. Habilidades Sociales

Algunas características de la Inteligencia Emocional, que se desarrollan en la vida familiar, y que pueden influir en nuestra actitud hacia el aprendizaje según Gallego (1999) son:

- | | | |
|----------------|--------------------------|--------------------|
| - Abnegación | - Jerarquía | - Escuchar al otro |
| - Empatía | - Autocontrol | - Objetividad |
| - Madurez | - Sentido de los valores | - Benevolencia |
| - Generosidad | - Creatividad | - Convivencia |
| - Cumplimiento | - Apertura | |

Las características de la Inteligencia Emocional que se desarrollan sobre todo en nuestras relaciones laborales y que pueden incidir en nuestro aprendizaje, en las adquisiciones de conocimientos, destrezas, actitudes; según Gallego (1999), son:

- | | | |
|----------------|----------------|-------------------------|
| - Convivencia | - Cumplimiento | - Confianza en sí mismo |
| - Autocontrol | - Objetividad | - Motivación |
| - Adaptación | - Sociabilidad | - Generosidad |
| - Autoridad | - Obediencia | - Escuchar al otro |
| - Apertura | - Respeto | - Resistencia al estrés |
| - Benevolencia | - Conciencia | - Influenciabilidad |

Características de la Inteligencia Emocional que desarrollamos sobre todo en nuestra vida personal y que con nuestro esfuerzo y práctica podemos controlar, son:

- | | |
|---|-------------------------------------|
| - Extraversión / introversión | - Autenticidad |
| - Conocimiento de las propias necesidades | - Naturaleza inconsciente |
| - Sentido de los valores | - Influenciabilidad /Vulnerabilidad |
| - Perspectiva | - Confianza en si mismo |
| - Autocontrol | - Sensualidad |
| - Apertura | - Objetividad |
| - Escuchar al otro | - Intuición |
| - Receptividad | -Generosidad |
| - Sinceridad | |

3.2 Fundamentos de la Inteligencia Emocional

Muy frecuentemente nos preguntamos ¿Cómo una persona tan inteligente puede hacer algo tan irracional? La respuesta es: la inteligencia académica tiene poco que ver con la vida emocional. El coeficiente intelectual contribuye aproximadamente en un veinte por ciento a los factores que determinan el éxito en la vida, con lo que el ochenta por ciento queda para otras fuerzas. Esas otras "fuerzas" es lo que llama Goleman "Inteligencia Emocional".

La inteligencia académica no ofrece, prácticamente, ninguna preparación para los trastornos (u oportunidades) que acarrea la vida. Aunque un CI elevado no es garantía de prosperidad, prestigio ni felicidad en la vida; las escuelas y algunas culturas se concentran en las habilidades académicas e ignoran la Inteligencia Emocional, que también es muy importante para el desarrollo personal (Goleman, 1997).

La vida emocional es un ámbito, que al igual que las matemáticas y la lectura, se pueden manejar con mayor o menor destreza y requiere un singular conjunto de habilidades. En todas las personas hay una mezcla de CI e Inteligencia Emocional en diversos grados. En la medida en que una persona posee inteligencia cognitiva y también emocional, éstas descripciones se funden en una sola. Sin embargo, de las dos, la Inteligencia Emocional añade muchas de las cualidades que nos hacen más plenamente humanos.

3.2.1 Las respuestas emocionales en la evolución humana

Los desafíos de la vida humana son situaciones que se repiten una y otra vez a lo largo de la historia de la evolución, y el repertorio emocional con el que nos enfrentamos a éstos tiene un gran valor de supervivencia, por el hecho de que quedaron grabados en los nervios como tendencias innatas y automáticas en el hombre.

Un legado emocional de la evolución es el temor de proteger a la familia del peligro, debido a que las reacciones automáticas han quedado grabadas en el sistema nervioso; suponen los biólogos evolucionistas, porque durante un período prolongado y crucial de la prehistoria humana marcaron la diferencia entre supervivencia y muerte. Y más importante aún, se tenía una descendencia que presentara estas predisposiciones genéticas.

En los orígenes de la humanidad, los hombres y mujeres del Cro-Magnon, hace unos 20,000 años; viviendo en las cuevas de Cantabria; en la época de la última glaciación, su vida llegó a ser muy dura. Y la supervivencia al frío y a los peligros que acechaban les obligaba a mantenerse siempre en disposición de luchar. El miedo les ayudaba a protegerse del posible daño que les ocasionaran los animales peligrosos y les indicaba que debían evitar el peligro. La ira, les servía para cazar y superar las barreras y amenazas, llegando a obtener lo que necesitaban. Encontraban, igual que nosotros alegría y felicidad en la compañía de sus familias y otros miembros de su grupo (Greenspan, 1998).

Para los hombres de Cro-Magnon su sistema de reacción emocional, rápido y enérgico, les resultaba funcional al medio ambiente en que vivían. Sin embargo, después de 20,000 años, la Cantabria del Pleistoceno ya no es la misma.

La paradoja, es que mientras los ancestros primitivos disponían de un repertorio emocional que se adaptaba a las circunstancias, la vida post-moderna nos ha enfrentado a desafíos emocionales que la naturaleza no llegó a prever.

A modo de ejemplo analicemos la información que encontramos en noticieros y diarios del país y encontraremos casos violentos y desafortunados. Y aunque la ira sigue desempeñando una función importante en nuestra estructura emocional, la naturaleza no anticipa que podría ser tan fácilmente provocada en medio del tráfico de las avenidas, o jugando con video juegos o un tumulto en el metro, o cuando un racista y xenófobo ve a un inmigrante, o cuando un hombre celoso agrede hasta la muerte a una mujer.

Sin duda, la salida del hombre de Cro-Magnon de las Cuevas de Altamira a la vida en la post- modernidad ha sido tan acelerada que su desarrollo evolutivo no pudo tomar en cuenta la facilidad con la que jóvenes menores de edad han dado palizas de muerte a sus iguales. Por lo tanto se puede afirmar que la filogenia (desarrollo de la especie) no se ha reproducido en la ontogenia (desarrollo del individuo). El desarrollo humano alcanzado en la tecnología no va a la par con su desarrollo socioemocional.

La vida en las grandes ciudades ha vuelto a las personas propensas a la ira, por lo que es necesario enseñarles a reconocer y controlar esos sentimientos violentos, a ser empáticos, tolerantes y desarrollar habilidades sociales, elementos que se fortalecen a través de la Inteligencia Emocional (Goleman, 1999).

3.2.2 Bases fisiológicas y psiconeurológicas

En nuestro repertorio emocional cada emoción juega un papel singular, como quedó revelado por sus características sintonías biológicas. Hoy en día los investigadores están descubriendo más detalles fisiológicos acerca de cómo cada emoción prepara al organismo para una clase distinta de respuesta. Pero la sintonía biológica de cada emoción se sigue debatiendo, adoptando los investigadores la postura de que entre las emociones hay mucha más superposición que diferencia.

A continuación se presentan algunas sintonías biológicas de algunas de las emociones:

- Con la **ira**, la sangre fluye a las manos y hace si resulta más fácil tomar un arma o golpear a un enemigo; el ritmo cardiaco se acelera y un aumento de hormonas como la adrenalina genera un ritmo de energía lo suficientemente fuerte para originar una acción vigorosa.

- Con el *miedo*, la sangre va a los músculos esqueléticos grandes, como los de las piernas, y así resulta más fácil huir, en tanto el rostro queda pálido debido a que la sangre deja de circular por él (creando la sensación de que la sangre se "hiela"). Al mismo tiempo el cuerpo se congela aunque sólo sea por un instante, tal vez permitiendo que el tiempo determine si esconderse sería una reacción más adecuada. Los circuitos de los centros emocionales del cerebro desencadenan un torrente de hormonas que pone al organismo en alerta general, haciendo que se prepare para la acción y la atención se fija en la amenaza cercana, lo mejor para evaluar que respuesta ofrecer.

- Entre los principales cambios biológicos de la *felicidad* hay un aumento de la actividad en un centro nervioso que inhibe los sentimientos negativos y favorece un aumento de la energía disponible, y una disminución de aquellos que generan pensamientos inquietantes. Pero no hay un cambio determinado de la fisiología, salvo una tranquilidad que hace que el cuerpo se recupere más rápidamente del despertar biológico de las emociones desconcertantes. Esta configuración ofrece al organismo un descanso general, además de buena disposición y entusiasmo para cualquier tarea que se presente y para esforzarse por conseguir una gran variedad de objetivos.

- En el *amor* los sentimientos de ternura y la satisfacción sexual dan lugar a un despertar parasimpático: en lo opuesto fisiológico de la movilización (lucha o huye) que comparte el miedo y la ira. La pauta parasimpática, también llamada respuesta de relajación, es un conjunto de reacciones de todo el organismo que genera un estado general de calma y satisfacción facilitando la cooperación.

- El levantar las cejas en expresión de *sorpresa* permite un mayor alcance visual y también que llegue más luz a la retina. Esto ofrece más información sobre el acontecimiento inesperado, haciendo que resulte más fácil distinguir con precisión lo que está ocurriendo e idear el mejor plan de acción.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- La expresión de *disgusto* es igual en el mundo entero y envía un mensaje idéntico. Algo tiene un sabor o un olor repugnante, o lo es en sentido metafórico. La expresión facial de disgusto – el labio superior torcido a un costado mientras que la nariz se frunce ligeramente- sugiere, como señaló Darwin, un intento primordial de bloquear las fosas nasales para evitar un olor nocivo o de escupir un alimento perjudicial.

- Una función importante de la *tristeza* es ayudar a adaptarse a una pérdida significativa, como la muerte de una persona cercana o una decepción grande. La tristeza produce una caída de la energía y el entusiasmo por las actividades de la vida sobre todo por las diversiones y los placeres y, a medida que se profundiza y se acerca a la depresión hace más lento el metabolismo del organismo.

Estas tendencias biológicas a actuar están moldeadas, además, por nuestra experiencia de la vida y nuestra cultura. Por ejemplo, universalmente la pérdida de un ser querido provoca tristeza y pesar. Pero la forma en que mostramos nuestro pesar- como se demuestran las emociones o se contienen para los momentos de intimidad- está moldeada por la cultura.

Por otra parte el conocimiento del funcionamiento cerebral, desempeña un papel importante para comprender la teoría de la Inteligencia Emocional. Joseph Le Doux (1999) nos habla de la amígdala como la estructura más importante para las emociones. Sus descubrimientos sobre el circuito del cerebro emocional echan por tierra una antigua noción con respecto al sistema límbico, colocando a la amígdala en el centro de la acción y adjudicando papeles muy distintos a otras estructuras límbicas.

La investigación de Le Doux (op. Cit) explica cómo la amígdala puede ejercer el control sobre lo que hacemos, incluso mientras el cerebro piensa, la neocorteza, está intentando tomar una decisión. El funcionamiento de la amígdala y su interjuego con la neocorteza está en el núcleo de la Inteligencia Emocional.

LeDoux demostró cómo la arquitectura del cerebro concede a la amígdala una posición privilegiada, como centinela emocional, capaz de asaltar al cerebro. Su investigación a demostrado que las señales sensoriales del ojo y del oído viajan, primero, del cerebro al tálamo y luego (mediante una única sinapsis) a la amígdala; una segunda señal del tálamo se dirige a la neocorteza (el cerebro pensante). Esta bifurcación permite a la amígdala empezar a responder antes que la neocorteza.

La corteza nos permite tener metasentimientos (sentimientos sobre los propios sentimientos). Posibilita además el discernimiento ("insight"), para estar en condiciones de analizar por qué sentimos de determinada manera y luego hacer algo al respecto. La corteza, por otra parte, y específicamente los lóbulos prefrontales pueden actuar como inhibidores o como un freno, dándole sentido a una situación emocional antes de que respondamos automáticamente a ella.

La investigación de Le Doux es revolucionaria para la comprensión de la vida emocional porque es la primera que encuentra vías nerviosas para los sentimientos que evitan la neocorteza. Entre los sentimientos que toman la ruta directa a través de la amígdala se incluyen los más primitivos y potentes; este circuito hace mucho por explicar el poder de la emoción para superar la racionalidad.

Este descubrimiento hecha por tierra la noción de que la amígdala debe depender totalmente de las señales de la neocorteza para formular sus reacciones emocionales; la amígdala puede desencadenar una respuesta emocional a través de esta ruta de emergencia, incluso mientras entre la amígdala y la neocorteza se inicia un circuito paralelo reverberante.

La amígdala hace que nos pongamos en acción mientras la neocorteza (algo más lenta pero plenamente informada) despliega su plan de reacción más refinado. Por ello Goleman(1999), reconoce que existe el cerebro emocional y el cerebro racional. El cerebro emocional es la parte emocional que responde más rápidamente y con más fuerza; nos alerta ante el peligro aún antes de que podamos discernir de que peligro se trata. El cerebro racional nos permite establecer un proceso de intermediación, reflexión y análisis de nuestras emociones y sentimientos.

La peculiaridad de ambos cerebros es que son complementarios e independientes en su funcionamiento. La parte emocional y la parte lógica del cerebro cubren a menudo diferentes funciones al determinar los comportamientos, sin embargo son completamente independientes en muchas respuestas de contenido emocional. Lo que define a la compleja articulación de conductas que denominamos Inteligencia Emocional es la interacción dinámica entre el sistema límbico y la corteza cerebral, con el medio ambiente.

Otros componentes del sistema neurológico, altamente relacionado con la conducta emocional, son los neurotransmisores, las sustancias bioquímicas denominadas neuropeptidos que son enviadas desde el cerebro emocional a todo el cuerpo cuando se produce una reacción emocional.

3.2.3 Aprendizaje Emocional

La buena noticia, en cuanto a la Inteligencia Emocional, es que se puede aprender, y por lo tanto puede mejorar a lo largo de toda la vida, a diferencia del CI.

La vida nos ofrece varias oportunidades de afinar la actitud emocional. En el curso normal de una existencia la Inteligencia Emocional tiende a crecer a medida que aprendemos a tener mayor conciencia de los propios estados de ánimo, a manejar mejor las emociones perturbadoras, a escuchar y a empatizar; en pocas palabras, según maduramos. En gran medida la madurez, en sí misma, describe este proceso de obtener mayor inteligencia en cuanto a nuestras emociones y relaciones.

Para Salovey y Mayer (1990) la Inteligencia Emocional se desarrolla con la edad y la experiencia, desde la infancia hasta la edad adulta. En la infancia los comportamientos recurrentes de los niños se transforman en hábitos, estos hábitos de control emocional que se repiten una y otra vez a lo largo de toda la infancia y la pubertad, van modelando las conexiones sinápticas. De este modo, la infancia constituye una oportunidad crucial para modelar las tendencias emocionales.

Por otra parte, un factor fundamental en la vida emocional es la sensibilidad de los padres a las necesidades de sus hijos, las ocasiones y la guía con que cuentan éstos para aprender a controlar sus propios impulsos y el ejercicio de la empatía constituyen elementos de soporte del sano desarrollo emocional. Del mismo modo, como lo comenta Winnicott (1993), el descuido, el abuso, la falta de sintonía, la brutalidad y la indiferencia marcan negativamente los circuitos nerviosos de la emoción, tiéndolos de oscuras ansiedades y temores.

Un aprendizaje emocional importante está relacionado con la forma de consolarse ante la aflicción. En el caso de los niños muy pequeños, el consuelo procede de sus cuidadores una madre escucha el llanto de su hijo, le coge, le sostiene en sus brazos y le acuna hasta que se tranquiliza.

Esta conexión biológica enseña al niño la forma de hacer esto consigo mismo. Entre los diez y los dieciocho meses existe un periodo crítico durante el cual se establecen unas conexiones entre la región orbito frontal del córtex prefrontal y el cerebro límbico que constituyen una especie de interruptor de la ansiedad. Los investigadores sostienen que los niños que han experimentado suficientes episodios de consuelo disponen de una conexión límbico- orbitofrontal más sólida que les ayuda a controlar la ansiedad y tranquilizarse a sí mismos durante el resto de su vida.

La conducta de tranquilizarse a sí mismo se va adquiriendo a lo largo de los años y el niño aparece recurriendo a distintas estrategias, a medida que la maduración del cerebro le proporciona herramientas emocionales cada vez más sofisticadas (Shapiro, 1997).

De esta manera, el desarrollo de las habilidades de la Inteligencia Emocional depende de los procesos de maduración. Son momentos críticos en el desarrollo del niño que perdura durante toda la infancia y que le proporcionan una oportunidad para afianzar a los hábitos emocionales constructivos.

Hombres y mujeres parecen, igualmente, capaces de incrementar su Inteligencia Emocional. Las mujeres tienden a ser más fuertes en las aptitudes que se basan en la empatía y en las habilidades sociales, los hombres, en las basadas en la autoregulación. No obstante, hombres y mujeres pueden mejorar en la misma proporción, cualquiera sea su punto de partida en una aptitud dada.

Esta mejoría pone a la Inteligencia Emocional en marcado contraste con el CI, que permanece casi fijo durante toda la vida. Si bien las capacidades puramente cognitivas se mantienen relativamente estables, la aptitud emocional se puede aprender a cualquier altura de la existencia. Por muy insensible, tímida, torpe o indiferente que sea una persona, dada la motivación y el debido esfuerzo, se pueden cultivar las competencias emocionales.

3.3 Elementos básicos de la Inteligencia Emocional

Cuando a principios de los años noventa Salovey y Meyer acuñan el nombre de Inteligencia Emocional para abarcar los conceptos de inteligencia intrapersonal e interpersonal destacaron algunas cualidades como la comprensión de las propias emociones y su manejo, la automotivación, la capacidad de ponerse en el lugar de otras personas, la capacidad de controlar las relaciones sociales de forma que se mejore la calidad de vida. Estas cinco habilidades o competencias también son recogidas por Goleman (1996), en su libro "Inteligencia Emocional". Estos cinco elementos básicos de la Inteligencia Emocional se definen a continuación:

- **Autoconocimiento** o el reconocimiento de las propias emociones. Solo quien sabe porqué se siente como se siente, puede manejar sus emociones, moderarlas y ordenarlas.
- **Autoregulación** o la capacidad de controlar las emociones y adecuarlas al momento y a las circunstancias. No podemos desconectarnos o evitar algunas emociones, pero sí podemos conducir nuestras respuestas emocionales y manejarlas de forma inteligente
- **Motivación** o la capacidad de motivarse a uno mismo para perseguir unos objetivos o logros. Los buenos resultados en nuestra vida dependen de cualidades como la perseverancia la confianza en uno mismo y la capacidad de sobreponerse a los malos momentos y derrotas.
- **Empatía** o la capacidad de reconocer las emociones ajenas, entender lo que otras personas sienten, así como comprender pensamientos y sentimientos que no se hallan expresado verbalmente.
- **Habilidades Sociales** o la capacidad de controlar las relaciones sociales, manteniendo nuestra habilidad para crear y mantener relaciones, reconocer conflictos y solucionarlos, encontrar el tono adecuado en cada momento y percibir los estados de ánimo de los demás.

El marco de la competencia emocional establecido por Goleman (1998) se resume a continuación

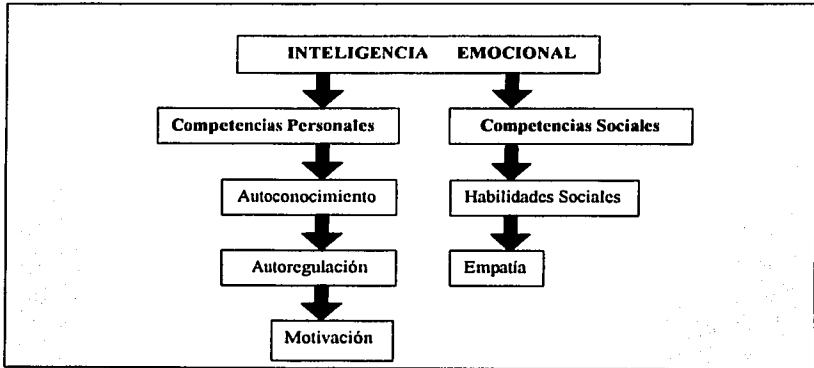


Fig 3.1 Elementos de la Inteligencia Emocional divididos en competencias personales y competencias sociales. (Goleman, 1998)

3.3.1 *Competencias Personales*

Estas competencias personales determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos. Aunque parezca extraño el concepto de relacionarse con uno mismo se aclara cuando nos referimos con ello a la conciencia y a los procesos de autoregulación y motivación.

La primera de las competencias personales es el **autoconocimiento** que significa la conciencia de los estados de ánimo y de los pensamientos que en esos estados de ánimo se generan. Este autoconocimiento comprende:

1. **Conciencia Emocional.**- se refiere al reconocimiento de las emociones y sus efectos, las personas dotadas de esta competencias:
 - Comprenden los vínculos existentes entre sus pensamientos, sus palabras y sus acciones.
 - Reconocen el modo en que sus sentimientos influyen sobre su rendimiento.

- Saben qué emociones están sintiendo y porqué.
 - Tiene un conocimiento básico de sus valores y de sus objetivos.
2. **Autoevaluación Precisa.**- conocer los recursos, nuestras capacidades y nuestras limitaciones internas, las personas dotadas de esta competencia:
- Son conscientes de sus puntos fuertes y de sus debilidades.
 - Reflexionan y son capaces de aprender de la experiencia.
 - Son sensibles al aprendizaje sincero de la experiencia, a los nuevos puntos de vista y al desarrollo de sí mismo.
 - Cuentan con un sentido del humor que les ayuda a tomar distancia de sí mismos.
3. **Confianza en uno Mismo.**- una sensación muy clara de nuestro valor y de nuestras capacidades, las personas dotadas de esta competencia:
- Manifiestan confianza en sí mismas y poseen presencia.
 - Pueden expresar puntos de vista impopulares y defender sin apoyo de nadie lo que consideran correcto
 - Son emprendedores y capaces de asumir decisiones importantes, a pesar de la incertidumbre y las presiones.

La **autoregulación**, es la segunda de las competencias personales que se define como "la capacidad de controlar los impulsos y sentimiento conflictivos", la autoregulacion está compuesta de cinco competencias:

1. **Autocontrol.**- mantener bajo control las emociones e impulsos conflictivos, las personas dotadas de esta competencia:
- **Gobiernan** adecuadamente sus sentimientos y sus emociones conflictivas.
 - **Permanecen** equilibrados, positivos e imperturbables a un en los momentos más críticos.
 - **Piensa** con claridad y permanecen concentrados a pesar de las presiones

2. **Confiabilidad.-** demostrar honradez e integridad, las personas dotadas de esta competencia:
 - Actúan ética e irrefutablemente
 - Su honradez y sinceridad proporcionan confianza a los demás.
 - Son capaces de admitir sus propios errores, y no dejan de señalar las acciones poco éticas de los demás.
 - Adoptan posturas firmes y fundamentadas en sus principios aunque resulten impopulares.

3. **Escrupulosidad.-** responsabilidad en el cumplimiento de las obligaciones, las personas dotadas de esta competencia:
 - Cumplen sus compromisos y sus promesas.
 - Se responsabilizan de sus objetivos
 - Son organizados y cuidadosos en su trabajo

4. **Adaptabilidad.-** flexibilidad para manejar cambios y desafíos, las personas dotadas de esta competencia:
 - Manejan adecuadamente las múltiples demandas, reorganizan prontamente las prioridades y se adapta rápidamente a los cambios.
 - Adaptan sus respuestas y tácticas a las circunstancias cambiantes
 - Su visión de los acontecimientos es sumamente flexible

5. **Innovación.-** estar abierto a ideas y enfoques novedosos y a nueva información, las personas dotadas de esta competencia:
 - Buscan siempre nuevas ideas de una amplia variedad de fuentes.
 - Aportan soluciones originales a los problemas.
 - Adoptan nuevas perspectivas y asumen riesgos en su planificación.

La última de las competencias sociales es la **Motivación**, tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas; aquello que moviliza y da propulsión a la conducta. Con objeto de ampliar el concepto de motivación señalaremos las cuatro fuentes a las que se puede acudir en busca de motivación:

1. Nosotros mismo.
2. Comprensión de los amigos, familiares y colegas.
3. Un "Mentor emocional" y
4. Nuestro entorno.

La motivación está compuesta por cuatro competencias que son:

1. Afán de triunfo.- es el afán de destacar o destacarse, las persona dotadas de esta competencia:
 - Se orientan hacia los resultados con un gran afán de alcanzar sus objetivos
 - Se fijan metas difíciles y aceptan riesgos calculados
 - Buscan información para reducir la incertidumbre y hallar la manera de desempeñarse mejor.
 - Aprenden a mejorar su desempeño.
2. Compromiso.- adoptar la visión y los objetivos de una organización o un grupo, las personas dotadas de esta competencia:
 - Están dispuestas a hacer sacrificios para lograr un objetivo general.
 - Encuentran una sensación de ser útiles en la misión general.
 - Utilizan los valores nucleares del grupo para tomar decisiones y clarificar sus alternativas.
 - Buscan activamente oportunidades para cumplir con la misión del grupo.

3. **Iniciativa.-** prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión, las personas dotadas de esta competencia:
 - Están dispuestas a aprovechar cualquier oportunidad.
 - Van tras el objetivo más allá de lo que se requiere o se espera de ellas.
 - Prescinden de la burocracia y fuerzan las reglas cuando es necesario para cumplir con el trabajo.
 - Movilizan a los demás siendo emprendedores y haciendo esfuerzos inusuales.

4. **Optimismo.-** persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos, las personas dotadas de esta competencia:
 - Persisten en ir tras la meta pese a los obstáculos y contratiempos.
 - No operan por miedo al fracaso sino por esperanza de éxito.
 - Consideran que los contratiempos se deben a circunstancias manejables antes que a fallas personales.

3.3.2 Competencias Sociales

La competencia social abarca dos componentes, la empatía y las habilidades sociales, que determinan el manejo de las relaciones.

La primera competencia social es la **empatía**, que se define como la capacidad que tienen las personas para “ponerse en el lugar del otro”, la captación de sentimientos, necesidades e intereses ajenos. La empatía comprende:

1. **Comprender a los Demás.-** percibir los sentimientos y perspectivas ajenas, e interesarse activamente por sus preocupaciones, las personas dotadas de esta competencia:
 - Están atentos a las pistas emocionales y saben escuchar.
 - Muestran sensibilidad hacia los puntos de vista de los otros y los comprenden.
 - Brindan ayuda basada en la comprensión de las necesidades y sentimientos de los demás.

2. Ayudar a los Demás a Desarrollarse.- darse cuenta de las necesidades del desarrollo de los demás y ayudarles a fomentar sus habilidades, las personas dotadas de esta competencia:
 - Reconocen y recompensan las virtudes, los logros, y el progreso.
 - Ofrecen críticas constructivas e identifican los puntos que el otro debe mejorar.
 - Asesoran, brindan consejos oportunos y asignan tareas que fortalezcan y alienten las habilidades del otro.

3. Orientación Hacia el Servicio.- anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente, las personas dotadas de esta competencia:
 - Comprenden las necesidades de sus clientes y tratan de satisfacerlas con sus productos o sus servicios.
 - Buscan maneras de aumentar la satisfacción y fidelidad de sus clientes.
 - Brindan desinteresadamente la ayuda necesaria.
 - Comprenden el punto de vista del cliente, y actúan como asesores de confianza.

4. Aprovechar la Diversidad.- cultivar las oportunidades que nos brindan las diferentes personas, las personas dotadas de esta competencia:
 - Respetan a gentes de orígenes diversos y se llevan bien con todos.
 - Entienden los puntos de vista diversos y son sensibles a las diferencias grupales.
 - Consideran a la diversidad como una oportunidad de crear un medio donde las personas de diversos orígenes puedan prosperar
 - Se enfrentan a los prejuicios y a la intolerancia.

5. **Conciencia Política.**- cobrar conciencia de las corrientes sociales y políticas subterráneas, las personas dotadas de esta competencia:
- Advierten con facilidad las relaciones clave del poder.
 - Perciben claramente las redes sociales más importantes.
 - Comprenden las fuerzas que modelan el punto de vista y las acciones de los consumidores, los clientes y los competidores.
 - Interpretan adecuadamente tanto la realidad externa como la realidad interna de una organización.

La segunda **competencia social** se refiere a las habilidades sociales, que son las capacidades que nos permiten influir para inducir comportamientos deseables en los demás, las habilidades sociales comprenden siete competencias que a continuación se enlistan

1. **Influencia.**- poseer herramientas eficaces de persuasión, las personas dotadas de esta competencia:
- Son hábiles para convencer a la gente.
 - Ajustan sus presentaciones para agradar a los oyentes
 - Usan estrategias complejas, como la influencia indirecta, para lograr consenso y apoyo.
 - Recurren a puestas en escenas dramáticas, para establecer con claridad su punto de vista.
2. **Comunicación.**- escuchar abiertamente y mandar mensajes convincentes, Las personas dotadas de esta competencia:
- Saben dar y recibir, captan las señales emocionales y sintonizan con su mensaje
 - Abordan abiertamente las cuestiones difíciles
 - Escuchan bien, buscan la comprensión mutua y no tiene problemas en compartir la información de que disponen.
 - Alientan la comunicación sincera y permanecen abiertos tanto a las buenas noticias como a las malas.

3. **Manejo de Conflictos.-** negociar y resolver desacuerdos, las personas dotadas de esta competencia:
 - Manejan con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles.
 - Detectan los potenciales conflictivos, ponen al descubierto los desacuerdos y ayudan a reducirlos.
 - Alientan el debate y la discusión franca.
 - Orquestan soluciones que benefician a todos.

4. **Liderazgo.-** realizar la acción de inspirar y guiar a individuos o grupos, las personas dotadas de esta competencia:
 - Articulan y despiertan entusiasmo en pos de una visión y una misión compartida.
 - Se ponen a la vanguardia cuando es necesario, cualquiera que sea su cargo.
 - Orientan el desempeño de otros, haciéndoles asumir su responsabilidad.
 - Guían mediante el ejemplo.

5. **Catalizador del Cambio.-** iniciar o manejar los cambios, las personas dotadas de esta competencia:
 - Reconocen la necesidad de efectuar cambios y retirar obstáculos.
 - Desafían el status que para reconocer la necesidad de cambio.
 - Son paladines del cambio y reclutan a otros para efectuarlo.
 - Sirven de modelo para el cambio que se espera de otros.

6. **Establecer Vínculos.-** alimentar las relaciones instrumentales, las personas dotadas de esta competencia:
 - Cultivan y mantienen redes informales de trabajo extensas.
 - Buscan relaciones que benefician a todas las partes involucradas.
 - Construyen lazos afectivos y se mantiene conectadas con los otros.
 - Hacen y mantiene amistades personales entre los compañeros de trabajo.

7. **Colaboración y Cooperación.-** trabajar con otros para alcanzar objetivos compartidos, las personas dotadas de esta competencia:

- Equilibran el acento puesto en la tarea con la atención que brindan a las relaciones personales.
- Colaboran, compartiendo planes, información o recursos.
- Promueven un clima amigable y cooperativo
- Descubren y alimentan las oportunidades de colaborar.

3.4 La Inteligencia Emocional en la Organización

La Inteligencia Emocional aplicada al mundo del trabajo es un tema “estrella” hoy día y reviste gran actualidad. Su importancia estriba, por un lado, en el redescubrimiento de las “habilidades blandas”, que son complementarias de las “habilidades duras” o habilidades técnicas específicas” en el desempeño laboral y, por otra parte, en las constantes y novedosas aportaciones que se realizan desde la investigación neuropsicológica, que sitúa en centros orgánicos específicos: el sistema límbico y neocórtex las bases fisiológicas que tiene relación con la conducta emocional(Weisinger,1998a).

Daniel Goleman, en su libro “Inteligencia Emocional”, ha puesto de relieve este tema en todo el mundo; el autor que ha conseguido gran éxito, llega a afirmar que tenemos dos mentes, una emocional y una racional. La aplicación de estos descubrimientos es amplia, pero en este apartado nos interesa, especialmente, su valor y repercusión con respecto al mundo del trabajo.

Más allá de la posibilidad de aplicarla en el mundo laboral, puede entre verse un imperativo moral. Vivimos en una época en la que el entramado de nuestra sociedad parece descomponerse, época en la que el egoísmo, la violencia y la mezquinidad espiritual parecen socavar la bondad de nuestra vida colectiva (Goleman, 1997).

De lo anterior se reconoce la importancia de la Inteligencia Emocional, porque constituye el vínculo entre los sentimientos, el carácter y los impulsos morales. Además, existe la creciente evidencia de que, como lo subraya (Covey, 1991), las actitudes éticas fundamentales que adoptamos en la vida se asientan en las capacidades emocionales subyacentes. Hay que tener en cuenta que el impulso es el vínculo de la emoción y que la semilla de éste es un sentimiento expansivo que busca expresarse en la acción.

Podríamos decir que quienes se hallan a merced de sus impulsos (quienes carecen de autocontrol) adolecen de una deficiencia moral, porque la capacidad de controlar los impulsos constituye el fundamento mismo de la voluntad y del carácter.

Por el mismo motivo, la raíz del altruismo radica en la empatía, en la habilidad para comprender las emociones de los demás y es por ello, por lo que, la falta de sensibilidad hacia las necesidades o la desesperación ajenas es una muestra patente de falta de consideración. Y son dos las actitudes morales que nuestro tiempo necesita con urgencia, el autocontrol y el altruismo (Gallego, 1999).

Por lo que hoy día se requiere de cambios en la valoración en las aptitudes laborales, insistiendo en la necesidad de trabajar en equipo y en redes, intercambiando información en el trabajo, poniendo en juego las habilidades que componen la Inteligencia Emocional.

Hendrie Weisinger (1998b) menciona que el uso inteligente de las emociones, es como de forma intencional, hacemos que nuestras emociones trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de manera que mejoren los resultados.

Este mismo autor nos refiere que la Inteligencia Emocional en el trabajo deriva de cuatro elementos esenciales que funcionan, según dice "como los componentes básicos del ADN". Elementos que nos permiten desarrollar capacidades específicas que son la base de nuestra Inteligencia Emocional.

Para Cooper (1998) los directivos de empresas y los responsables de recursos humanos son cada vez más conscientes de la incidencia en el trabajo de las habilidades humanas que tiene relación con las emociones, las cuales son:

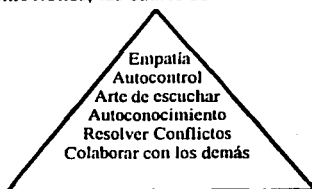


Fig 3.2.- Algunas habilidades humanas, que se relacionan con las emociones y que inciden en el trabajo (Cooper, 1998)

El mismo autor señala tres fuerzas impulsoras que están en la base de tres factores que determinan la ventaja competitiva en los directores de empresas y que tiene relación con la Inteligencia Emocional:

1. La consecución de la confianza en las relaciones de las empresas
2. El aumento del impulso y de la eficiencia
3. La construcción del futuro.

No obstante ¿de qué manera podremos aportar más inteligencia a nuestras emociones en el mundo del trabajo para no caer en excesos ni en déficit?. Sabemos que en el mundo del trabajo y en la vida, estamos afrontando los problemas con recursos emocionales desarrollados en el Pleistoceno.

En la vida actual no es la respuesta primitiva y rápida; propia del sistema límbico, que conlleva una reacción emocional intensa; la que se requiere, sino por el contrario es necesaria una respuesta emocional adecuada a la situación, lo que exige de la intermediación del neocortex, es decir, la participación de la reflexión que realiza la mente racional. Como sabemos: la capacidad de autocontrol es la esencia de la Inteligencia Emocional.

La comprensión del trabajo de intermediación entre el sistema límbico y el neocórtex es muy importante para entender el valor de la Inteligencia Emocional como nueva aportación conceptual (constructo) a la vida laboral.

Goleman (1999b) menciona que las personas que han desarrollado adecuadamente las habilidades emocionales suelen sentirse más satisfechas, son más eficaces y capaces de dominar los hábitos mentales que determinan la productividad en todo tipo de actividades.

Por otra parte, los sentimientos bien canalizados son indispensables para la toma de decisiones, con respecto a lo que hacemos, ya que nos orientan en la dirección adecuada para sacar provecho de las oportunidades existentes y hacer mejor nuestro trabajo.

Para Valls (1999), las personas con un buen desarrollo de las capacidades de la Inteligencia Emocional se pueden distinguir, de otras, en el trabajo porque reúnen las siguientes características en diversos grados:

- Pueden automotivarse.
- Perseveran hasta alcanzar sus objetivos.
- Controlan sus propios impulsos.
- Pueden diferir las gratificaciones.
- Capaces de autoregular sus propios estados de ánimo.
- Evitan que la angustia interfiera en sus facultades racionales.
- Capaces de empatizar y confiar en los demás.

Durante varios años las empresas han tomado medidas para protegerse (así mismas y a sus empleados) de los costes del burnout. Identificándose seis causas fundamentales de este problema que afecta a las personas y a las empresas. Estas seis causas fundamentales son desde la perspectiva de la organización:

- Exceso de trabajo.- Mucho trabajo que hacer en muy poco tiempo; en la medida en que aumenta el ritmo, la exigencia y la complejidad del trabajo, las personas se sienten más abrumadas, iniciando una escalada que acorta, también, el tiempo que la gente dispone para recuperarse. En estas condiciones, a corto o largo tiempo, el agotamiento va acumulándose y el trabajo acaba resintiéndose.
- Falta de Autonomía.- Ser el responsable del trabajo y, sin embargo, disponer de muy poco margen de maniobra acerca del modo de llevarlo a cabo.
- Remuneraciones insuficientes.- pagar poco por el exceso de trabajo. Con los reajustes de la plantilla, las congelaciones salariales, la actual tendencia a los contratos temporales y los recortes en algunos de los derechos de los trabajadores, estos empiezan a perder esperanza de que su salario aumente en la medida en que progresa su carrera profesional. En este sentido, también, cabe hablar de una pérdida en la recompensa emocional del trabajo, ya que la sobre carga de trabajo combinada con su escasa autonomía y la inseguridad laboral termina despojando al trabajo de toda satisfacción
- Pérdida de conexión.- Aumento de la sensación de aislamiento en el entorno laboral. Las relaciones personales constituyen el aglutinante humano que hace posible el éxito de los equipos de trabajo.
- En este sentido, la asignación indiscriminada de cometidos disminuye el grado de compromiso con el trabajo en equipo y, en la medida en que las relaciones van desintegrándose, se pierde también el placer que se deriva de la colaboración con los compañeros de trabajo. Y esta sensación creciente de alineación alienta el conflicto y acaba erosionando los objetivos comunes y las relaciones emocionales que podrían ayudarnos a salvar tales situación

- Injusticia.- las desigualdades manifiestas (ya se deban a una percepción injusta del reparto de horarios y obligaciones, al poco caso que se hace a las reclamaciones o a una política empresarial arbitraria) no hace más que alentar el resentimiento. En este sentido, el aumento salarial de los altos ejecutivos y la congelación de los sueldos de los trabajadores de niveles inferiores termina socavando la confianza de estos en la dirección de la empresa y, en ausencia de una comunicación abierta y sincera, genera alineación y falta de identificación con los objetivos de la empresa.
- Valoración adecuada de los conflictos.- discrepancia entre los valores personales y las exigencias laborales. Porque el coste que deberá pagar la persona por mentir para hacer una venta, saltarse un control para concluir un trabajo a tiempo o recurrir a técnicas maquiavélicas para sobrevivir en un entorno laboral, excesivamente competitivo, le pondrán en contradicción con su propia ética.
- Los trabajos que se hallan reñidos con los valores personales desalientan al empleado y lo llevan a poner en cuestión el sentido de lo que hace. Eso es precisamente lo que ocurre cuando la realidad cotidiana desmiente las declaraciones grandilocuentes sobre los supuestos objetivos.

El resultado final del bournout puede ser desastroso y conducir al agotamiento crónico, la desconfianza, la falta de motivación, de entusiasmo, y el descenso de la productividad en la empresa. Pues bien, esto es lo que se debe de evitar, si se pretende ser una empresa competitiva. Veamos a continuación algunos aspectos de cómo debería de gestionar sus recursos humanos una organización emocionalmente inteligente.

Según Goleman (1999a) el estudio de los factores comunes de empresas sobresalientes, ha arrojado las siguientes conclusiones en cuanto a gestión de los "recursos humanos":

1. Una visión equilibrada de las vertientes humanas y financieras de la empresa
2. Compromiso de la empresa con una estrategia básica
3. Iniciativa para alentar la mejora del rendimiento. Comunicación abierta y consolidación de la confianza con todos los implicados
4. Colaboración, apoyo y utilización de los recursos compartidos
5. Innovación, asunción de riesgos y aprendizaje conjunto.
6. Pasión por la competencia y la mejora continua.

El hecho de que la Inteligencia Emocional puede aprenderse es una buena noticia, sobre todo cuando la "estabilidad laboral" se está convirtiendo en una excepción. Estas habilidades pueden agregarse a nuestro equipo de supervivencia individual para volver a encontrar un empleo o emprender uno de manera autónoma. Es necesaria una Inteligencia Emocional que se halle sintonizada con el mundo de la organización que viene a corto plazo, que nos permita ser sensibles y adaptarnos con rapidez a las nuevas demandas.

En el ámbito individual, es posible identificar, valorar y actualizar la Inteligencia Emocional. En el ámbito del grupo esto exige poner a trabajar la dinámica interpersonal que aumenta la inteligencia de los grupos. Y por último en el ámbito organizacional implica revisar la jerarquía de los valores que convierten a la Inteligencia Emocional en el trabajo, en una prioridad, en lo que concierne a contratación, formación, evaluación del rendimiento y ascensos.

Obviamente, la Inteligencia Emocional en el trabajo no es una panacea. No obstante nos puede proporcionar cierta garantía de aumentar la eficiencia de la empresa, ganar una cuota de mercado o tener una economía más saneada. En el mundo cambiante de hoy, donde todo se hace "con personas para las personas" tenemos que ser optimistas y pensar que los cambios siempre serán razonables.

Las personas pueden ayudar a su gente a mejorar sus aptitudes emocionales, no sólo ofreciendo programas al efecto, sino creando una atmósfera que recompense y hasta celebre este perfeccionamiento. Después de todo, los intentos para cambiar son mucho más efectivos en una atmósfera que nos haga sentir seguros. Toda aptitud para desarrollarse necesita ser valorada en el trabajo, cosa que debe reflejarse en los criterios para la selección, los ascensos y la calificación del desempeño. Lo que puede significar, que se recompensen los esfuerzos hechos para asesorar a otros y que se incluya la capacitación en aptitudes emocionales.

Capítulo 4

Inteligencia Emocional: Propuesta de un Programa de capacitación para el cambio de actitudes

4.1 Consideraciones Básicas

La Inteligencia Emocional es, según Salovey y Mayer (1990), el uso inteligente de las emociones de forma intencional; es decir, la capacidad de controlar y regular los sentimientos de uno mismo y de los demás, y utilizarlos como guía de pensamiento y la acción. O dicho de otro modo, lograr establecer coherencia entre los sentimientos, los pensamientos y las acciones.

En los últimos cuatro años se han realizado múltiples investigaciones en el campo de la Inteligencia Emocional, los estudios han cubierto áreas tales como: la definición de métodos para medir la Inteligencia Emocional, la determinación de la importancia de las capacidades de la Inteligencia Emocional, la eficacia personal, y la aplicación e integración en varios contextos: relaciones de pareja, familia, área de la salud, área educativa y área laboral.

Las aplicaciones de la Inteligencia Emocional en el trabajo son, prácticamente, infinitas. La Inteligencia Emocional resulta un instrumento eficaz para resolver una situación delicada con un compañero, cerrar un trato con un cliente difícil, criticar al jefe, perseverar en una tarea hasta completarla, y enfrentar otros retos que afecten nuestro éxito. Así como también fomenta y da lugar a actitudes positivas dentro de la empresa.

Es importante conscientizar a las empresas sobre el impacto favorable que tiene el desarrollar este tipo de inteligencia en su gente. Ya que, la forma de cómo los individuos se sienten tiene una influencia muy importante en su comportamiento laboral.

Contrariamente a lo que se piensa, los sentimientos son un factor preponderante en el mundo del trabajo, todos tenemos sentimientos y es un deseo natural y una necesidad relacionarse, especialmente cuando consideramos la cantidad de tiempo que invertimos en el medio laboral.

Las organizaciones son el lugar idóneo para promover el aprendizaje de las habilidades de Inteligencia Emocional. El trabajo cumple un rol central en la vida de las personas, por consiguiente nuestra identidad, autoestima y actitudes están afectadas por las experiencias laborales, ya sea positiva o negativamente.

De tal manera, la Inteligencia Emocional ofrece beneficios a nivel personal, mejorando la autoestima de los individuos y sus actitudes, mismas que tendrán una tendencia positiva. Tendrán una mayor adaptabilidad a los procesos de cambio, por que se sabrá manejar el miedo y la incertidumbre (entre algunas otras emociones perturbadoras). Podrán solucionar conflictos con mayor facilidad y hasta prevenirlos, así como también resolver problemas y como consiguiente se manejarán mejor las relaciones interpersonales.

A través de la Inteligencia Emocional podemos optimizar el desempeño personal, la comunicación y, por consiguiente, el clima laboral. Así como disminuir el ausentismo y la rotación del personal, porque la gente se sentirá que es tomada en cuenta.

A nivel organización, el incrementar el capital emocional de la misma aumentará la energía personal, la motivación, la claridad de la misión, el compromiso con los objetivos de la empresa, lo que se traducirá en un incremento en la satisfacción y en la productividad.

Por ejemplo; en la formación de directivos, cuántas veces surge la pregunta ¿Por qué a pesar de la formación recibida a lo largo de los años, algunos directivos siguen siendo autoritarios o les cuesta asumir un cambio de rol?

Normalmente son directivos inteligentes, comprometidos y que alcanzan los objetivos económicos fijados por la organización. Suelen tener una larga y brillante carrera profesional, pero muchas veces lo que ocurre es que son víctimas de su éxito, es decir, las mismas competencias que les han hecho triunfar les hacen ahora fracasar.

Necesitan revisar sus modelos mentales, sus creencias y valores, porque sólo así podrán cambiar sus actitudes y sus conductas para poder alcanzar, no sólo los resultados económicos esperados, sino también el éxito según el nuevo rol directivo que deben desempeñar.

Hay que tomar en cuenta que en la medida en que cambian las organizaciones, el rol de los empleados y las necesidades de la organización; los empleados deben de modelar y ajustar su conducta a los nuevos requisitos. Y la clave está, por tanto, en desarrollar nuestra Inteligencia Emocional y de esta forma lograremos un cambio real y duradero de comportamiento.

Gracias al desarrollo de nuestra Inteligencia Emocional podemos alcanzar un mayor nivel de autoconocimiento y ser más conscientes de nuestras emociones, de forma que las podamos utilizar a nuestro favor. Además, desarrollar nuestra Inteligencia Emocional nos ayuda a gestionar las emociones de forma adecuada, de manera que podamos canalizar, aprovechar o generar energía y utilizarla para el logro de nuestros objetivos.

También nos abre la puerta a la verdadera comprensión de los demás, a entender su mundo, sus motivos. Todo ello nos va a facilitar establecer relaciones de colaboración y de confianza con los demás, algo imprescindible, tanto en el entorno laboral como en el personal, ya sea con la familia, amigos o la pareja.

Finalmente, como ya se sabe la falta de Inteligencia Emocional mina el desarrollo y el éxito, tanto de individuos como de empresas e inversamente, el uso de la Inteligencia Emocional genera resultados productivos tanto a nivel individual como empresarial, ofreciendo cierta garantía de aumentar la eficiencia de la empresa.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Con base en lo anterior, surge la necesidad de plantearse una capacitación diferente basada en la Inteligencia Emocional, misma que de prioridad a los empleados, permitiéndoles su desarrollo profesional y personal. Ofreciendo, también, la oportunidad de desarrollo a nivel organización.

De tal manera, la siguiente propuesta es un programa de capacitación en Inteligencia Emocional para el cambio de actitudes; cuyo objetivo es dotar a los participantes de un repertorio de aptitudes emocionales, las cuales les permitan cambiar sus actitudes hacia la empresa.

En el programa podemos observar una gama de diferentes habilidades de Inteligencia Emocional, las cuáles no necesariamente las podemos encontrar en todos y cada uno de los participantes. Se pueden reconocer algunos déficits y puntos fuertes en cada uno. El punto clave está en que con ayuda, práctica y esfuerzo podamos apoyarnos en los puntos fuertes y desarrollar nuestros déficits.

Por supuesto, las habilidades de las personas en cada una de las áreas de Inteligencia Emocional, son diferentes. La base subyacente de nuestro nivel de capacidad es, según Weisinger (1998), nerviosa, pero como ya se sabe el cerebro es notablemente flexible y aprende constantemente. Los errores en las habilidades emocionales pueden ser remediados; en gran medida, cada una de las áreas de Inteligencia Emocional representa un cuerpo de hábito y respuesta que con el esfuerzo adecuado puede mejorarse.

Cada una de las habilidades incluidas en el programa tienen las siguientes características:

- Independientes.- cada una efectúa una contribución inigualable al desempeño laboral.
- Interdependientes.- cada una requiere, hasta cierto punto de otras determinadas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

- **Jerárquicas.-** una facultad de Inteligencia Emocional sirve de base a otra. Por ejemplo, el autoconocimiento es crucial para la autorregulación y la empatía; la autorregulación y el autoconocimiento contribuyen a la motivación; las cuatro primeras operan en las habilidades sociales.

- **Necesarias pero no suficientes.-**poseer una habilidad de Inteligencia Emocional subyacente no garantiza que alguien desarrolle o exhiba la habilidad. También es muy importante el clima de la organización y el interés que tenga la persona en su trabajo.

- **Genéricas.-** las habilidades, en general, son aplicables hasta cierto punto a todos los trabajos. Sin embargo, en trabajos diferentes se requieren habilidades diferentes.

Finalmente el capacitar en inteligencia emocional nos permite que las personas cambien sus actitudes en beneficio propio y de la organización con la finalidad de mejorar su autoestima, fomentar su confianza , ser creativos en la resolución de conflictos, flexibles, cooperadores y mejorar sus relaciones interpersonales

Todos podemos llegar a ser emocionalmente inteligentes, siempre que aprendamos a aprovechar nuestras emociones con el fin de lograr los resultados que buscamos (Goleman,1990).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.2 Metodología

Tipo de población:

El programa esta dirigido a empresas privadas que ofrecen sus servicios, donde el empleado se encuentra en comunicación directa con el cliente, empresas como:

- **Empresas hoteleras**
- **Empresas aseguradoras**
- **Bancos**
- **Aerolíneas**
- **Hospitales**

Tipo de participantes:

Directivos, jefes de área, coordinadores de área, empleados del área de atención a clientes, empleados de mostrador, ventanilla y empleados de ventas.

La elección del tipo de participantes se debe a las necesidades más importantes de las empresas a quien va dirigido el programa. Este tipo de empresas necesitan un personal altamente cooperativo, que sepa trabajar en equipo y que sea empático, para ofrecer un buen servicio a los clientes o usuarios.

Los participantes son personas que trabajan para las personas y son las que día a día están de cara a los usuarios o clientes, y necesitan con mayor prioridad de las habilidades en Inteligencia Emocional, ya que el trato y servicio que ofrecen determina el lugar, la imagen y el status de la empresa, así como también determina la satisfacción de los clientes.

Dado que son empresas muy grandes y con mucho personal, se decide la participación de directivos, coordinadores, jefes, etc. como una medida que permita ahorrar tiempo y que prevé la posible cascada de información hacia cada uno de los empleados de la empresa.

No obstante, el programa se puede implementar con otro tipo de empleados, desde administrativos hasta los del nivel operativo, claro está, adecuándolo si es necesario a sus necesidades más particulares.

Tipo de Instructor:

- Psicólogos con experiencia en el área de capacitación
- El instructor debe manejar adecuadamente el tema de IE, así como los ejercicios propuestos para el tema.
- Adecuada conducción de los seminarios manejo adecuado del grupo
- Ser un agente de cambio

Tiempo y duración:

El programa consta de 18 sesiones, cada una con una duración de 1: 30 hora, teniendo así un curso de 24 horas aproximadamente.

Estrategias de aprendizaje:

El programa está enfocado principalmente en el aspecto práctico de la Inteligencia Emocional, incluye también el aspecto teórico de la misma, el cual es expuesto en forma de seminario, induciendo la participación del grupo.

Como se enfatiza en el aspecto práctico de la IE, se da el espacio necesario para que los participantes ensayen las habilidades que se expliquen en el curso. Así como también se hace uso de técnicas vivenciales que nos permitan explicar los conceptos básicos de la Inteligencia Emocional. También se implementan ejercicios que sirven de guía para el desarrollo de cada habilidad o aptitud emocional.

Forma de impartir el curso:

El curso de capacitación para el cambio de actitudes a través de la Inteligencia Emocional se debe impartir de forma grupal con un máximo de 15 personas para facilitar el intercambio de información y experiencias que permitan una mayor riqueza en el planteamiento y la solución de problemas.

Estructura del curso:

El programa contiene los cinco componentes básicos de la Inteligencia Emocional:

- Autoconocimiento
- Autorregulación
- Motivación
- Empatía
- Habilidades Sociales

La distribución de los temas del curso es la siguiente:

Unidad	Temas	Numero de sesión
Sesión de Sensibilización	- La personalidad del mexicano y la Inteligencia Emocional	1
Unidad introductoria	- Evaluación diagnóstica de la Inteligencia Emocional - ¿Que es la Inteligencia Emocional?	2
Unidad 1 Autoconciencia	- La información proveniente de los sentidos	3
	- Examinando nuestras reacciones emocionales	3
	- Como mejorar la percepción de nuestras acciones	4
Unidad 2 Autocontrol	- Los pensamientos automáticos	5
	- Los diálogos interiores	6
	- Relajación	7
	- Resolución de problemas	8
Unidad 3 Automotivación	- Afirmaciones motivadoras	9
	- Imágenes mentales	9
	- La autocrítica	10
	- Desarrollo de relaciones de motivación mutua	10
Unidad 4 Empatía	- Exteriorización	11
	- Saber escuchar	12
	- La crítica	13
	- Comunicación de equipo	14
Unidad 5 Habilidades Sociales	- Asertividad	15
	- Las relaciones interpersonales	16
	- Los niveles de comunicación	17
	- Cierre y Post Evaluación	18

Tabla 4.1.- Distribución de Unidades. Temas y Número de sesiones, del curso de Inteligencia Emocional

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Forma de evaluación:

Se evaluará la inteligencia emocional antes y después del curso aplicando un cuestionario de Wesinger (anexo 1); también se evaluarán las actitudes del empleado antes y después del curso, utilizando una encuesta de actitudes (anexo 2) y finalmente se evaluará al instructor y el curso, al final de este (anexo 3 y 4).

La evaluación de la Inteligencia Emocional consta de tres partes; en la primera se evalúa la capacidad para aplicar la Inteligencia Emocional; en la segunda parte se examinan las respuestas de la primera parte, para identificar puntos fuertes y débiles; en la tercera parte se definen las áreas de la Inteligencia Emocional donde se desea mejorar y se determinan algunas tareas específicas que sirvan de apoyo para iniciar el curso.

El test que se implementa es el propuesto por Wesinger (1998), consta de 45 frases que abarcan las áreas de la Inteligencia Emocional como: autoconciencia, autocontrol, automotivación, empatía y habilidades sociales. Este se aplicará tanto al inicio como al final del curso.

El test presenta la característica de evaluar las aptitudes básicas que propone la Inteligencia Emocional, con frases que exponen una situación en donde se necesita aplicar cada una de estas aptitudes; en cada frase se debe puntuar la capacidad de uso de la aptitud descrita en un continuo de 1 a 7. Las respuestas de los participantes nos permiten analizar el impacto del curso y reconocer la presencia de un cambio. Las frases se distribuyen de la siguiente manera:

Autoconciencia: 1,6,11,12,13,14,15,17,18,19,20,21

Autocontrol: 1,2,3,4,5,7,9,10,13,27

Automotivación: 7,22,23,25,26,27,28

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

Habilidades Sociales: 8,10,16,18,34,35,37,38,39,40,41,44,45

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Como ya se menciono, la segunda parte se compone del análisis de los resultados. Para cada aptitud, debemos marcar en la columna izquierda, las que han obtenido cuatro puntos o menos. Posteriormente se marcaran en la columna de la derecha las aptitudes que han recibido cinco o más puntos.

Intrapersonal

Aptitud	4 puntos o menos	5 puntos o más
Autoconciencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autocontrol		
Automotivación		

Interpersonal

Aptitud	4 puntos o menos	5 puntos o más
Empatía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilidades Sociales		

En la tercera parte, se identificaran las aptitudes menos desarrolladas, identificando las capacidades de la Inteligencia Emocional que se desean mejorar.

Seguimiento

Se realizará un registro cada tres días a la semana en diferentes tiempos, a través de la técnica de observación, reconociendo la conducta de los empleados que participaron en el curso; es decir, si los comportamientos que se presentan, coinciden con los componentes de autocontrol, automotivación, empatía y habilidades sociales; con el objetivo de reconocer que componentes no se están aplicando y darles mayor énfasis en el siguiente curso.

Por otra parte cada 15 días después de terminado el curso, el facilitador llevará a cabo una entrevista donde se reconocerá que componentes de la Inteligencia Emocional han aplicado, cuales le han dado mayor resultado, cuales han realizado con facilidad y cuales le cuestan más trabajo, para que el facilitador reconozca y trabaje junto con el empleado los componentes que se le dificultan, así como reforzar los que aplica con facilidad.

Sugerencias para impartir un curso de Inteligencia Emocional:

Son trece los puntos que deben de seguirse para la capacitación en Inteligencia Emocional, éstos permiten una mejor práctica durante el curso, dichos puntos a tomar en cuenta según Goleman (1999), son:

1. **Evaluar el trabajo.**- la capacitación debe concentrarse en las aptitudes que más se necesitan para destacarse en un empleo o trabajo dado; diseñando la capacitación según una evaluación sistemática de las necesidades.
2. **Evaluar al individuo.**- se debe utilizar un perfil de puntos fuertes y débiles a fin de identificar lo que es preciso mejorar, el cual se reconoce a través del pretest- postest.

3. Comunicar las evaluaciones con prudencia.- la información sobre los puntos fuertes y débiles lleva una carga emocional, la crítica inepta puede inquietar, la crítica hábil es motivante. Utilizando la Inteligencia Emocional para comunicar las evaluaciones iniciales sobre la aptitud emocional de una persona.
4. Medir la disposición.- no todas las personas se encuentran en el mismo grado de disposición, por lo que se debe evaluar la disposición, si alguien no esta listo, concentrarse inicialmente en cultivarla.
5. Motivar.- la gente aprende en la medida en que es motivada, por ejemplo, si comprende que una aptitud es importante para ejecutar bien su trabajo y si hace de esa aptitud un objetivo personal de cambio. Por lo que se debe de dejar en claro que ventaja tendrá la capacitación para el trabajo, la carrera del individuo u otros aspectos.
6. Hacer que cada uno dirija su cambio.- cuando una persona dirige su programa de aprendizaje, ajustándolo a sus necesidades, circunstancias, motivación; aprender es más efectivo; los programas "talla única" no sientan bien a nadie. Por ello es importante el hacer que cada uno de los participantes escoja sus propios objetivos de desarrollo.
7. Concentrarse en objetivos claros y factibles.- la gente necesita saber con claridad en que consiste la aptitud y que pasos son necesarios para mejorarla; los programas de cambio mal enfocados o poco realistas llevan a resultados confusos o al fracaso, por lo que se deben determinar los detalles específicos de la aptitud y ofrecer un plan factible para lograrla
8. Evitar la recaída.- los hábitos cambian con lentitud; las recaídas y los deslices no tiene por que ser señal de derrota, La gente se puede desalentar por la lentitud del cambio y la inercia de los viejos hábitos, Ayudar a utilizar las recaídas y los deslices como lecciones, a fin de estar mejor preparados la próxima vez.

9. Brindar crítica constructiva sobre el desempeño.- la crítica positiva constante fomenta el cambio y ayuda a dirigirlo; una crítica poco clara pueda sacar la capacitación de su rumbo. incluir en el plan de cambio la crítica positiva de supervisores, colegas y amigos, o cualquiera que pueda ayudar a instruir, guiar o evaluar adecuadamente el progreso.
10. Alentar la práctica.- un cambio duradero requiere una práctica constante, en el trabajo y fuera de él, por lo cual se deben de aprovechar las oportunidades para practicar en el trabajo y en casa; probando las nuevas conductas de manera repetida y consecuente por un periodo de varios meses.
11. Buscar apoyo.- otras personas afines que estén intentando cambios similares pueden ofrecer un apoyo constante y crucial; a solas es más difícil lograr el cambio; de tal manera, es muy importante crear una red de apoyo y aliento, hasta un solo camarada o instructor puede servir.
12. Dar aliento.- el cambio será mayor si el ambiente de la organización sustenta el cambio, valora la aptitud y ofrece una atmósfera segura para la experimentación, cuando no hay apoyo real, sobre todo por parte de los jefes, el esfuerzo de cambio parecerá vacío o demasiado peligroso. Los cambios se deben adecuar a los valores de la organización, demostrando que las habilidades tienen importancia para el empleo, el ascenso y las evaluaciones.
13. Apuntalar el cambio.- la gente necesita reconocimiento, sentir que sus esfuerzos por cambiar tienen importancia; la falta de apuntalamiento desalienta; se debe cuidar que la organización muestre su aprecio por el cambio de una manera evidente: con elogios, aumentos de sueldo, o mayor responsabilidad.

*Programa de Capacitación en Inteligencia Emocional para el
Cambio de Actitudes*

Objetivo General

Proporcionar a los participantes de un repertorio de aptitudes emocionales, las cuales les permitan cambiar sus actitudes hacia la empresa.

Unidad Introdutoria

Peter Salovey y John Mayer de la Universidad de Yale acuñaron el término "Inteligencia Emocional" definiéndolo como la capacidad de regular y controlar los sentimientos de uno mismo y de los demás, empleándolos como guía de pensamiento y la acción.

Recientemente el psicólogo Daniel Goleman (1996) popularizó el término en su libro "Inteligencia Emocional" en el cual afirma que el CI no asegura el éxito en la vida. La principal tesis de Goleman es que la diferencia entre tener éxito y no tenerlo se encuentra en el conjunto de habilidades que forman la inteligencia emocional y que entre las principales se destacan : autocontrol, entusiasmo, perseverancia y capacidad de motivarse a uno mismo. Estas habilidades que componen la inteligencia emocional pueden enseñarse a niños, jóvenes y adultos con el objetivo de obtener un mejor aprovechamiento de su potencial intelectual.

Por lo tanto la Inteligencia Emocional es la capacidad de dominar las propias emociones pero también, sobre todo, para comprender las de los demás; facilitando una buena y creativa adaptación social.

Goleman Destaca 5 capacidades o dimensiones emocional y sociales básicas que son:

1. Conciencia de si mismo
2. Autoregulación
3. Motivación
4. Empatía
5. Habilidades Sociales

La Inteligencia Emocional aplicado al mundo del trabajo, es un tema "estrella" hoy día y reviste gran actualidad. Hoy día se requiere de cambios en la valoración de las aptitudes laborales, insistiendo en la necesidad de trabajar en equipo, en redes, intercambiando información en el trabajo, poniendo en juego las habilidades que componen la inteligencia emocional.

Hendrie Weisinger(1998) menciona que de forma intencional hacemos que nuestras emociones trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de manera que mejoren los resultados.

La aplicación de la inteligencia emocional, nos brinda la posibilidad de recrear a las organizaciones como entornos más humanos. Y nos permite un cambio y mejora de actitudes de los empleados, fomentando su desarrollo personal

La inteligencia emocional nos permite el manejo de determinadas actitudes que disminuyen nuestro desempeño; actitudes como las propuestas por Maslach y Vackson (1986) los cuales las definen como el Burnout psicológico (síndrome actitudinal y emocional) donde elaboran un modelo de tres factores relacionados. Uno de los factores que destacan es el agotamiento emocional, el cual alude a la percepción individual de no poder llevar a un nivel psicológico específico, de estar cansado y frustrado y de haber perdido el entusiasmo. En este estado el empleado es mas vulnerable a los estresores laborales.

Otro de los factores es la carencia de realización personal percibida por el empleado, la cual tiene lugar cuando el empleado realiza autoevaluaciones negativas respecto a su trabajo y cuando no está satisfecho con los logros realizados. Este estado refleja el deterioro de la competencia profesional y la falta de adecuación a las demandas laborales (Bandura, 1994). El último factor es la despersonalización, actitud que representa el trato impersonal e indiferente que da el profesional a los usuarios de sus servicios. Se caracteriza por el hecho de que el empleado desarrolla percepciones deshumanizadas hacia las personas que atiende.

Objetivo Particular: Que los participantes reconozcan las actitudes negativas que presenta el mexicano y conozcan el tema de la inteligencia emocional como estrategia para cambiar sus actitudes.

Sesión de sensibilización

Tema	Objetivo Especifico	Técnica	Materiales
El trabajador mexicano y la Inteligencia Emocional	Analizar las actitudes y las motivaciones más comunes del trabajador mexicano	<p>El facilitador mostrara una edición de 30 min. de diferentes películas mexicana donde se observen los rasgos de personalidad del mexicano</p> <p>Solicitará que reconozcan las actitudes típicas del trabajador mexicano haciendo una lista de las características positivas y negativas mencionando las repercusiones que acarreaan las características negativas</p> <p>Posteriormente solicitará que reconozcan en su propia personalidad cinco rasgos y o conductas positivas y negativas en que se vea el influjo característico de la cultura mexicana.</p> <p>Solicitará que mencionen los principales objetivos por los que trabajan y señalen su satisfacción, si es que lo han logrado o bien, señalen en porcentajes el grado en que los va logrando</p> <p>Solicitará que jerarquicen del 1 al 5 de acuerdo con la importancia que tiene para cada quien en su trabajo las siguientes afirmaciones: Tener un empleo seguro Obtener un buen sueldo Gozar de la simpatía y aprecio de los compañeros de trabajo Lograr reconocimiento por la dedicación y esfuerzo en su trabajo Desempeñar un trabajo acorde a las capacidades y experiencias</p> <p>Al terminar compararán sus respuestas con otros miembros del grupo a fin de destacar coincidencias.</p> <p>El facilitador hablará de la necesidad de sentirse satisfecho en el trabajo, mencionando que existen ciertas limitaciones personales que no lo impiden y propondrá la Inteligencia Emocional como herramienta para el cambio de actitudes que no permiten un desarrollo en el mundo laboral y una satisfacción.</p> <p>Solicitará a los participantes que reconozcan cuales son sus actitudes del trabajador mexicano y si le gustaría el cambiarlas</p>	<p>Edición de películas mexicanas con duración de 30 min. Hojas Lápices</p> <p>Sondeo</p> <p>Seminario</p>

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Objetivo particular: Que los participantes desarrollen su autoconciencia, e identifique su importancia para la inteligencia emocional, con la finalidad de actuar en beneficio propio y de la empresa.

Sesión 1

Tema	Objetivo Especifico	Actividades	Técnica	Materiales
Evaluación Diagnostica de la Inteligencia Emocional	Evaluar los conocimientos en inteligencia emocional de cada uno de los participantes	- Evaluar a los participantes		Formatos de evaluación Lápices
¿Qué es la Inteligencia Emocional	Que los participantes conozcan los principios básicos de la Inteligencia Emocional	- Iniciara el seminario explicando que es la Inteligencia Emocional, su definición, elementos, que la conforman, así como las ventajas que ofrece.	Seminario	Acetatos con información de Inteligencia Emocional. Proyector de acetatos

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

Unidad 1

La autoconciencia

La autoconciencia es el eje de la inteligencia emocional y sirve de base a otras habilidades; Goleman utiliza la expresión en el sentido de una atención progresiva a los propios estados internos y subraya que para la adquisición de esta habilidad una herramienta útil es la ATENCIÓN. Conciencia de uno mismo significa ser “concientes de nuestras emociones y también de nuestras ideas sobre esas emociones”.

Si poseemos un alto grado de conciencia de nosotros mismos, podemos observarnos mientras actuamos e influirnos sobre nuestras acciones para que resulten beneficiosas. Por ejemplo si somos conscientes de que estamos elevando el tono de voz y que nos estamos enfadando con un cliente que vuelva a exigir algo poco razonable y si reconocemos, por su puesto, lo importante que es este cliente para nuestro empleo actual podemos bajar el tono de voz apaciguar nuestra irritación y responder con respeto. En esta unidad reconoceremos como un alto nivel de concienciación es la base sobre la cual se construyen todas las demás capacidades de la inteligencia emocional. A continuación exploraremos como desarrollar un alto grado de autoconciencia: poniéndonos en sintonía con los sentidos y sentimientos; examinando nuestras valoraciones e intenciones, así como prestando atención a nuestras acciones.

Objetivo Particular: Que los participantes desarrollen su autoconciencia, e identifiquen su importancia para la inteligencia emocional; con la finalidad de actuar en beneficio propio y de la empresa.

Sesión : 2

Tema	Objetivo Específico	Actividades	Técnicas	Materiales
La información proveniente de los sentidos	Que los participantes presten atención a la información proveniente de sus sentidos	<p>- El facilitador pedirá a los participantes que mencionen lo visto en la sesión 1.</p> <p>- Solicitará a los participantes que sostengan una conversación durante 10 minutos con un compañero.</p> <p>- Solicitará, que identifiquen la información a través de sus sentidos, prestando atención a:</p> <p style="padding-left: 40px;">La vista.- la manera en que el otro lo mira mientras habla.</p> <p style="padding-left: 40px;">Escucha.- prestando atención al oído; escuchando los sonidos de la habitación y la voz del interlocutor.</p> <p style="padding-left: 40px;">Lenguaje corporal.- del otro, la posiciones corporales, gestos o ademanes del interlocutor</p> <p>- Se reconocerá la importancia de la información proveniente de los sentidos para realizar una valoración adecuada de una persona</p> <p>- Solicitará a los participantes que hablen sobre lo aprendido en la sesión y como lo pueden aplicar en su vida laboral.</p>	<p>Lluvia de ideas</p> <p>Conversación</p> <p>Retroalimentación</p>	<p>Rotafolio Plumones</p> <p>Hojas Lápices</p>

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Objetivo Particular: Que los participantes desarrollen su autoconciencia, e identifiquen su importancia para la inteligencia emocional; con la finalidad de actuar en beneficio propio y de la empresa.

Sesión: 2

Tema	Objetivo específico	Actividad del facilitador	Técnica	Materiales
Examinando nuestras reacciones emocionales	Que los participantes identifiquen reacciones emocionales, en una situación estresante.	<ul style="list-style-type: none"> - El facilitador pedirá a los participantes que se concentren y evocuen una situación estresante. - Solicitará a los participantes que intenten reconstruir la situación con todos sus detalles; reconstruyendo la conversación. - Solicitará que experimenten las emociones que tuvieron durante la situación. 	Visualización	Hojas Lápices
	Que los participantes comprendan sus reacciones emocionales, en una situación estresante	<ul style="list-style-type: none"> - Se les preguntará a los participantes cuales son sus valoraciones de la situación estresante. - Se les preguntará a los participantes cuales fueron las emociones que sintieron durante la situación estresante - Pedirá que se pregunten si fueron congruentes sus emociones con la situación. <p>Solicitará a los participantes que hablen sobre lo aprendido en la sesión y como lo pueden aplicar en su vida laboral</p>	<p>Introspección</p> <p>Retroalimentación</p>	

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Objetivo particular: Que los participantes desarrollen su autoconciencia, e identifique su importancia para la inteligencia emocional, con la finalidad de actuar en beneficio propio y de la empresa.

Sesión 3

Tema	Objetivo específico	Actividad del facilitador	Técnica	Materiales
Como mejorar la percepción de nuestras acciones	Que los participantes identifiquen y reconozcan sus conductas ante la exposición de una lectura	<p>El facilitador solicitará a los participantes que mencionen lo visto en la sesión 2, y dará una introducción de la presente sesión</p> <p>Solicitará a uno de los participantes que realice una lectura de "Calidad Total" relacionada con la empresa, durante 5 minutos</p> <p>Interrumpirá la lectura y pedirá a los participantes que elijan una acción entre (escuchar, hablar, permanecer sentado observando)</p> <p>A continuación Pedirá al participante que siga leyendo</p> <p>Al terminar la lectura preguntará a los participantes qué acción eligieron y como la llevaron a cabo, realizando las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si eligieron la acción de escuchar <ul style="list-style-type: none"> ¿Miraron directamente a los ojos del orador ? Asintieron a todo lo que decía, una parte de lo que decía o a nada? ¿Estaban nerviosos o tranquilos? - Si eligieron la acción de hablar : <ul style="list-style-type: none"> ¿Hicieron alguna interrupción? ¿Esperaron a que quien hablaba terminara de hacerlo? ¿Al hablar hicieron pausas? - Si eligieron permanecer sentados observando <ul style="list-style-type: none"> ¿Asintieron con la cabeza, mientras otros hablaban? Miraron a una sola persona o a todos? <p>Posteriormente se les preguntará que acciones acostumbran a tomar y que reconozcan el impacto de éstas.</p> <p>Solicitará a los participantes que hablen sobre lo aprendido en la sesión y como lo pueden aplicar en su vida laboral</p> <p>Solicitará a los participantes que hablen sobre lo aprendido en la sesión y como lo pueden aplicar en su vida laboral</p>	<p>Lluvia de ideas</p> <p>Prestando atención a nuestras acciones</p> <p>Retroalimentación</p>	<p>Rotafolio Plumones</p> <p>Lectura de "Calidad Total" Hojas Lápices</p>

TESIS CON
 VALOR DE ORIGEN

Unidad 2

Autocontrol

El autocontrol es el dominio de las propias emociones o sentimientos, supone poseer una serie de habilidades que permitan a la persona hacerse cargo de las situaciones, decidir entre alternativas posibles y reaccionar ante los acontecimientos.

Contrariamente a lo que supone suprimir las emociones, lo que nos priva de la valiosa información que nuestras emociones pueden aportarnos, el control de las propias emociones nos permite comprenderlas y utilizar esa comprensión para enfrentarse productivamente a las situaciones. Dado que las emociones son el resultado de la interacción de los pensamientos, los cambios fisiológicos y el comportamiento con el que respondemos a un hecho externo, podemos manejar nuestras emociones haciéndonos cargo de cada componente, tal como veremos en esta unidad.

Puesto que una emoción de tipo estresante suele ser el resultado de una situación problemática (por ejemplo, la preocupación que nos produce la inminente reestructuración de nuestra área) veremos cómo tener un autocontrol que nos permita pensar productivamente, para lo cual aprenderemos a detectar pensamientos automáticos, utilizar diálogos interiores así como hacer uso de la relajación y la resolución de problemas.

Objetivo Particular: Que los participantes desarrollen su autocontrol, e identifiquen su importancia para la inteligencia emocional, con la finalidad de actuar en beneficio propio y de la empresa

Sesión: 4

Tema	Objetivo específicos	Actividades	Técnicas	Materiales
Los pensamientos automáticos	Que los participantes identifiquen cuales son los pensamientos automáticos.	<p>Solicitará a los participantes que mencionen lo visto en las sesiones de autoconciencia.</p> <p>El facilitador preparará hojas de autoregistro que contengan cinco columnas, con los bloques dispuestos de izquierda a derecha de la siguiente manera</p> <ul style="list-style-type: none"> - Situación - Emoción - Pensamiento automático - Respuesta racional - Resultado <p>El facilitador explicara y debatirá acerca de los pensamientos automáticos, dando definición y algunos ejemplos de ellos.</p> <p>Una vez que estén informados los participantes, dará las siguientes instrucciones para contestar el autoregistro.</p>	Lluvia de ideas	Rotafolio Plumones
	Que los participantes reconozcan sus pensamientos automáticos	<ul style="list-style-type: none"> - En el bloque de situación, deberán anotar un evento preciso que les produzca una emoción desagradable - En el bloque de emoción deberán anotar y especificar su emoción: triste, agresivo, ansioso, etc. Y evaluar la intensidad de la emoción de 0 a 100 - En el bloque de pensamientos automáticos escribirán el pensamiento automático que a precedido a la emoción y evaluará el nivel de creencia en el pensamiento automático de 0 a 100 % - En el bloque de respuesta racional escribirán el pensamiento racional producido para responder al pensamiento automático. - En el bloque de resultado van a reevaluar su nivel de creencia en el pensamiento automático de 0 a 100. Y especificaran y evaluaran las emociones que le siguen <p>El facilitador explicará con un autoregistro de un participante la utilidad y objetivo de la técnica para el autocontrol algunos de ellos expondrán al grupo su autoregistro con ayuda del facilitador</p>	<p>Exposición</p> <p>Autoregistro De pensamientos automáticos</p>	<p>Acetatos Proyector de acetatos</p> <p>Formatos de autoregistro Lápices</p>

TESIS CON
 MATERIAL DE ORIGEN

Objetivo Particular: Que los participantes desarrollen su autocontrol, e identifiquen su importancia para la inteligencia emocional; con la finalidad de actuar adecuadamente dentro de la empresa.

Sesión 6

Tema	Objetivo específico	Actividades	Técnicas	Materiales
Relajación	Los participantes aprenderán a autoaplicarse la técnica de relajación condicionada.	<p>El facilitador solicitará a los participantes que mencionen lo visto en la sesión 5, y dará una introducción de la presente sesión</p> <p>Solicitará a los participantes que elijan una situación estresante que se repita a diario y que produzca una emoción específica (realizar una llamada a alguien importante, enfrentarse a un compañero de trabajo o hablar de un posible despido).</p> <p>Solicitará a los participantes que se imaginen en esa situación, repasando mentalmente las acciones que realizarían en esa situación (por ejemplo: al realizar una llamada: se buscaría el número en la agenda, lo marcarían, preguntarían por la persona, etc.)</p> <p>Solicitará que intenten evocar las sensaciones que experimentarían o las acciones con que responderían (pulso acelerado, voz entrecortada, voz tímida, discursos vacilantes)</p> <p>Solicitará que mientras repasen mentalmente la situación estresante, activaran una imagen, sonido o afirmación relajante es decir. (al imaginarse que preguntan por la persona con una voz temblorosa pueden decir "paz", "paz" "paz" o visualizar un lago sereno).</p> <p>Preguntará a los participantes si disminuyó su grado de ansiedad en un continuo de cero a diez</p> <p>Una vez aprendido este proceso, se repetirá una vez al día durante una semana. Se puede trabajar en otra situación estresante dominando la primera</p> <p>Se les pedirá que apliquen el ejercicio en una situación real de ansiedad evocando al instante la imagen, la palabra, el sonido la afirmación.</p>	<p>Lluvia de ideas</p> <p>Relajación condicionada</p>	<p>Rotafolio Plumones</p>

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Objetivo Particular: Que los participantes desarrollen su autocontrol, e identifiquen su importancia para la inteligencia emocional; con la finalidad de actuar en beneficio propio y de la empresa.

Sesión 7

Tema	Objetivo específico	Actividades	Técnicas	Materiales
Resolución de problemas	Que los participantes reconozcan el proceso de resolución de problemas.	<p>El facilitador solicitará a los participantes que mencionen lo visto en las sesión 6, y dará una introducción de la presente sesión</p> <p>El facilitador solicitará a los participantes que hagan dos equipos</p> <p>Solicitará que expongan un problema laboral que incluya a más de una persona</p> <p>Solicitará a cada equipo que analice el problema y piense alternativas de solución (por lo menos 5)</p> <p>Solicitará a cada equipo que imaginen cuáles son las consecuencias de cada una de las alternativas que pensaron</p> <p>Solicitará a cada equipo la que elija la mejor alternativa</p> <p>Posteriormente pedirá a cada equipo que exponga ante el grupo</p> <p>La solución elegida</p> <p>Las razones por las cuales fueron escogidas</p> <p>Las razones por las cuales las otras alternativas no fueron escogidas</p> <p>Realizará preguntas directas a los participantes a cerca del proceso de resolución de problemas</p> <p>Enfatizará la importancia de la resolución de problemas como un proceso que tiene varias etapas, que es necesario realizarlas en forma sucesiva para tener éxito.</p> <p>Sus etapas son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definición del problema 2. Analisis del problema 3. Generación de alternativas de solución 4. Evaluación de las alternativas generadas 5. Elección de la alternativa más adecuada 6. Implementación de la alternativa de solución 	<p>Lluvia de ideas</p> <p>Solución de problemas</p>	<p>Rotafolio Plumones</p> <p>Hojas Lápices</p>

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Unidad 3

Automotivación

Desde un punto de vista técnico, la motivación es el empleo de la energía en una dirección específica para un fin específico. Desde el punto de la inteligencia emocional significa utilizar nuestro sistema emocional para catalizar todo el proceso y ponerlo en marcha.

Debido a que en ocasiones nos enfrentamos a situaciones muy difíciles que tienden a hacer estragos en nuestra motivación (la cancelación de un proyecto, pérdida de un ascenso, despido)

Existen dentro de la inteligencia emocional 2 fuentes que podemos aprender para desarrollar nuestra motivación:

Nosotros mismos.- donde aprenderemos a realizar afirmaciones motivadoras, así como imágenes mentales y hacer autocríticas

Amigos comprensivos, familiares, y colegas.- desarrollando relaciones de motivación mutua

La manera en que la gente decide utilizar estas fuentes de motivación y enfrentarse a los contratiempos varía de un individuo a otro, pero los elementos de comunicación son comunes a todos: confianza, optimismo, tenacidad, entusiasmo y resistencia. Durante la aplicación práctica de esta unidad se enseña a desarrollar dos fuentes de la motivación, y lo cual genera que los elementos mencionados anteriormente trabajen en consonancia permitiéndonos terminar un trabajo.

Objetivo Particular: Que los participantes desarrollen su automotivación, e identifiquen su importancia para la inteligencia emocional; con la finalidad de actuar en beneficio propio y de la empresa.

Sesión 8

Tema	Objetivo específico	Actividades	Técnicas	Materiales
Afirmaciones motivadoras	<p>Los participantes reconocerán la importancia de las afirmaciones motivadoras</p> <p>Los participantes aplicarán afirmaciones motivadoras ante una situación estresante</p>	<p>El facilitador solicitará a los participantes que mencionen lo visto en las sesiones de autocontrol</p> <p>El facilitador solicitará a los participantes que anoten en una hoja una situación laboral que se presente a corto plazo y que cause angustia o estrés, debido a lo que exige o impone la situación. (Entregar un proyecto, pedir un aumento, o una entrevista con el jefe inmediato, etc.)</p> <p>Solicitará que analicen y anoten lo que esperan y desean que suceda en dicha situación..</p> <p>Posteriormente pedirá a un participante sus hojas para exponerlas al grupo a modo de ejemplo</p> <p>El facilitador explicará la importancia de las afirmaciones motivadoras ante situaciones laborales estresantes</p> <p>Explicará la relación entre las afirmaciones motivadoras y los resultados que esperamos o deseamos de una situación estresante.</p> <p>Mediante el modelado el facilitador presentará tres grupos de afirmaciones motivadoras que ayuden a enfrentar las situaciones estresantes.</p> <p>Las afirmaciones motivadoras son:</p> <p>Evaluación laboral: "he hecho un buen trabajo; no hay porque ponerse a la defensiva; En cualquier caso he trabajado duro y he obtenido buenos resultados".</p> <p>Presentación: "me he preparado perfectamente para esto, tengo todas mis notas a mano; lo haré bien y disfrutare de la presentación".</p> <p>Confrontación: "Escucharé atentamente lo que tenga que decirme; no interrumpiré; hablare lenta y serenamente"</p> <p>Basándose en lo observado, el facilitador pedirá a los participantes que anoten sus afirmaciones motivadoras, en relación con su situación estresante específica.</p> <p>- Solicitará la cooperación de los participantes para exponer sus afirmaciones motivadoras con las que enfrentaran las situaciones estresantes y las representen a los demás compañeros.</p>	<p>Lluvia de ideas</p> <p>Seminario</p> <p>Modelado</p> <p>Ensayo conductual</p>	<p>Rotafolio Plumones</p> <p>Proyector Asetatos Hojas Lápices</p>

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Objetivo Particular: Que los participantes desarrollen su automotivación, e identifiquen su importancia para la inteligencia emocional; con la finalidad de actuar en beneficio propio y de la empresa.

Sesión 9				
Tema	Objetivo específico	Actividades	Técnica	Materiales
La autocrítica	Que los participantes realicen una autocrítica constructiva.	<p>El facilitador solicitará a los participantes que mencionen lo visto en la sesión 8, y dará una introducción de la presente sesión</p> <p>Solicitará a los participantes que anoten en una hoja una tarea con la que estén teniendo dificultades en esos días (por ejemplo: redactar un informe para un jefe)</p> <p>Una vez anotada la tarea pedirá que analicen y anoten las acciones que han realizado para obtener resultados positivos o eficaces en dicha tarea.</p> <p>Posteriormente pedirá que analicen y anoten las acciones que no han realizado para obtener resultados óptimos o eficaces en dicha tarea.</p> <p>El facilitador pedirá que contrasten ambas acciones y las evalúen para determinar nuevas acciones a seguir, para obtener óptimos resultados.</p> <p>El facilitador subrayará la importancia de realizar autocríticas constructivas analizando una tarea específica con el fin de mejorarla.</p> <p>Con otra tarea similar a la anterior el facilitador pedirá que realicen una crítica constructiva utilizando el mismo análisis.</p>	<p>Lluvia de ideas</p> <p>Construcción de la crítica personal</p> <p>Seminario</p> <p>Evaluación</p>	<p>Rotafolio Plumones</p> <p>Hojas Lápices</p>

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Objetivo Particular: Que los participantes desarrollen su automotivación, e identifiquen su importancia para la inteligencia emocional; con la finalidad de actuar en beneficio propio y de la empresa.

Sesión 9				
Tema	Objetivo específico	Actividades	Técnicas	Materiales
Desarrollo de relaciones de motivación mutua	Los participantes identificarán las características de las relaciones motivadoras	Solicitará que se formen equipos, con las siguientes características: 1) Un miembro puede pertenecer a 2 equipos 2) Conformado por amistades 3) Conformado por reconocidos en su trabajo	Lluvia de ideas El mejor equipo	Rotafolio Plumones
		La tarea propuesta por el facilitador debe ser difícil y estresante Dará 15 min. para su ejecución Posteriormente el facilitador preguntará acerca de: - Cómo se sintieron trabajando en su equipo - Qué buscaban en sus compañeros al momento de elegirlos - Qué pidieron de sus compañeros en el momento de tensión - Cómo responden a lo que piden sus compañeros Después el facilitador explicará los puntos esenciales de las relaciones de motivación mutua los cuales son: Que buscar (Confianza, idoneidad, disponibilidad) Que pedir (Apoyo de los compañeros, atención, respaldo) Como responder (Corresponder, amistad, apoyo) A continuación pedirá que realicen una actividad (el facilitador tiene la libertad de elegirla) Finalmente preguntará si lograron identificar algunos puntos expuestos por el facilitador	Seminario Retroalimentación	Hojas Lápices

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

Unidad 4

Empatía

Las capacidad de comunicarnos con eficacia es muy importante para la Inteligencia Emocional, así como tiene un gran valor en el área laboral.

Imaginemos como explicaríamos al jefe lo mucho que nos afecta su enojo si la comunicación no fuera apropiada, el resultando muy posible es que nos despidieran si los comentarios hechos al jefe fueran interpretados como una muestra de arrogancia o insubordinación.

En esta unidad se presentan aquellas técnicas que nos permitirán comunicarnos con eficacia para que, en intercambios de esta clase, obtengamos los mejores resultados posibles, a través de las técnicas siguientes:

Exteriorización: transmitir con claridad al otro lo que pensamos, sentimos y queremos

Saber escuchar: se refiere a la atención dinámica, escuchar de verdad lo que dicen los demás

La crítica: compartir, de forma constructiva, nuestras ideas y sentimientos sobre las ideas y los actos de otra persona

Comunicación de equipo: generalmente nos cuesta trabajo coordinar nuestra comunicación para desarrollar una relación óptima con el grupo.

Objetivo Particular: Que los participantes desarrollen su empatía, e identifiquen su importancia para la inteligencia emocional; con la finalidad de actuar en beneficio propio y de la empresa.

Sesión: 10

Tema	Objetivo específico	Actividades	Técnica	Materiales
Exteriorización	Los participantes identificarán y analizarán las formas de exteriorización que utilizan	<p>El facilitador solicitará a los participantes que mencionen lo visto en las sesiones de automotivación</p> <p>Solicitará a los participantes que se sienten en círculo</p> <p>Explicará las formas adecuadas de exteriorización, utilizando:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Afirmaciones basadas en los sentidos - Afirmaciones interpretativas - Afirmaciones de sentimiento - Afirmaciones de intención - Afirmaciones de acción <p>Solicitará a los participantes que inicien una plenaria, con una duración de 20 min. Pidiendo que expresen :</p> <p>Lo que piensan</p> <p>Lo que sienten</p> <p>Lo que creen, acerca de la empresa, sus compañeros de trabajo y de sus jefes.</p> <p>Al término de la plenaria, cada uno de los participantes mencionarán las formas inadecuadas de expresión de los demás compañero</p>	<p>Lluvia de ideas</p> <p>Seminario</p> <p>Plenaria</p> <p>Retroalimentación</p>	<p>Rotafolio</p> <p>Plumones</p> <p>Hojas</p> <p>Lápices</p>

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

Objetivo Particular: Que los participantes desarrollen su Empatía, e identifiquen su importancia para la inteligencia emocional, con la finalidad de actuar en beneficio propio y de la empresa.

Sesión 11

Tema	Objetivo específico	Actividades	Técnica	Materiales
Saber escuchar	Que los participantes reconozcan las acciones para desarrollar una escucha dinámica.	<p>El facilitador solicitará a los participantes que mencionen lo visto en la sesión 10, y dará una introducción de la presente sesión</p> <p>-Posteriormente dará un breve monologo de " La comunicación ".</p> <p>-Antes de comenzar, solicitará que tomen notas de lo que él explique y que anoten las afirmaciones de sentimiento que observen.</p> <p>-Al final pedirá que anoten la impresión que les dejo el monologo.</p> <p>-Después pedirá que analicen, si durante el desarrollo de este tuvieron algún (os) pensamientos distractores.</p> <p>-Posteriormente solicitará que evalúen su desempeño como escuchas dinámicos, examinado su ejecución de las actividades antes propuestas por él.</p> <p>-El facilitador explicará los diferentes filtros que limitan una escucha dinámica:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Filtro de "Predilección"(Cuando tendemos a escuchar sólo lo bueno o lo malo) ▪ Filtro "quien"(Cuando no escuchamos lo que nos dicen por que prestamos demasiada atención a quién nos lo dice). ▪ Filtro de "hechos"(Cuando a veces lo único que oímos son los hechos y no percibimos ningún mensaje emocional) ▪ Filtro de "pensamientos que distraen la atención"(Cuando en una conversación, llegamos a distraernos y comenzamos a pensar en otras cosas) <p>- Finalmente retomará las actividades propuestas al inicio de la sesión subrayando que éstas son algunas acciones que nos ayudan a desactivar los filtros personales y a tener una escucha dinámica.</p> <p>Propondrá que identifiquen el filtro que usan con mayor frecuencia y que expongan algunas de las acciones que permitan desarrollar una escucha activa.</p>	<p>Lluvia de ideas</p> <p>Monologo</p> <p>Seminario</p> <p>Retroalimentación</p>	<p>Rotafolio</p> <p>Plumones</p> <p>Hojas</p> <p>Lápices</p> <p>Proyector de acetatos</p> <p>Acetatos</p>

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

Objetivo Particular: Que los participantes desarrollen su Empatía, e identifiquen su importancia para la inteligencia emocional; con la finalidad de actuar en beneficio propio y de la empresa.

Sesión 12

Tema	Objetivo específico	Actividades	Técnicas	Materiales
La crítica	Los participantes conocerán los pasos a seguir para realizar una crítica constructiva	<p>El facilitador solicitará a los participantes que mencionen lo visto en la sesión 11, y dará una introducción de la presente sesión</p> <p>Solicitará que realicen un consenso entre todos los participantes acerca de lo que no les agrade de la empresa.</p> <p>Solicitará que escriban aquello que no les agrade de la empresa a manera de crítica</p> <p>A continuación explicará el proceso de una crítica eficaz paso a paso, utilizando la crítica elegida y anotada por los participantes</p> <p>Pedirá a los participantes que sigan sus instrucciones e indicaciones , colaborando con el en todo momento, iniciando así con el proceso de una crítica eficaz :</p> <p>Primer paso de una crítica eficaz: ¿ Que hacer antes de emitir la crítica? - Identificar el comportamiento específico que criticamos - Que acontecimientos se presenta y provocó el problema - Pensemos en la mejor forma de presentar nuestra crítica, reconociendo el carácter de la persona a la que nos vamos a dirigir, los beneficios de su trabajo, o quizá la falta de calidad de trabajo y su participación - Redactemos una lista de los cambios que se le sugerirían a la persona.</p> <p>Segundo paso ¿ Que hacer durante el proceso de crítica ? - Subrayar que hablamos de nuestras impresiones. - Demos algunos ejemplos específicos para ilustrar el problema. - Mientras emitamos la crítica hay que asegurarse que el discurso sea positivo. - Reconozcamos la dificultad de la situación, demostrando que entendemos el por qué del problema. - Busquemos indicios sobre cuál va a ser su reacción; prestando atención a la expresión de su rostro, su lenguaje corporal y a toda señal que indique cómo va a reaccionar ante el discurso. - Comentemos las posibles soluciones que tiene el problema. - Hablemos de las ventajas de cada posible solución. - Explicar ampliamente los beneficios que se pueden obtener si se soluciona la queja expresada en la crítica. - Hay que finalizar la conversación con un tono positivo, agradeciendo por la atención e insistir en los grandes beneficios obtenidos gracias a ese nuevo entendimiento.</p> <p>Tercer Paso ¿ Que hacer después de la crítica ? - Hay que realizar un seguimiento, puesto que lo más importante de una crítica es preguntar posteriormente si existen dudas o hay algo que no comprenda - También hay que comentar y expresar la evolución y eficacia de los cambios.</p> <p>El facilitador solicitará que igual como se desarrolló esa crítica grupalmente paso por paso, ellos realicen lo mismo con otra (s) crítica (s) que ellos deseen formular.</p>	<p>Lluvia de ideas</p> <p>Realización de una crítica constructiva. De forma grupal</p> <p>Ejercicio</p>	<p>Rotafolio Plumones</p> <p>Hojas Lápices Projector de acetatos Acetatos</p>

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Objetivo Particular: Que los participantes desarrollen su Empatía, e identifiquen su importancia para la inteligencia emocional; con la finalidad de actuar en beneficio propio y de la empresa.

Sesión 13

Tema	Objetivo específico	Actividades	Técnica	Materiales
Comunicación de equipo	Que los participantes Reconozcan los elementos de una comunicación eficaz.	<p>El facilitador solicitará a los participantes que mencionen lo visto en la sesión 12, y dará una introducción de la presente sesión</p> <p>El facilitador solicitará que formen equipos de 5 o 6 personas.</p> <p>A continuación pedirá que inicien una charla en cada equipo, en relación a las mejoras que ellos proponen a la empresa, para su mejor funcionamiento.</p> <p>Posteriormente dará las instrucciones que deben de seguir los participantes dentro de cada equipo. Tales instrucciones son las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- No discriminar, al hablar se debe mirar a los ojos a todos los compañeros, no concentramos en una sola persona. 2.- Evitemos las actitudes dominantes, no permitiendo que una persona domine la conversación porque con ello inhibe a los demás. 3.- Proporcionar apoyo y respuestas positivas. 4.- Mantener siempre la calma controlando nuestras emociones. 5.- Fomentar el desacuerdo, ya que este resulta productivo. 6.- Prestar atención a las diferentes maneras de participar y responder ante cualquier pregunta de algún compañero. <p>Posteriormente pedirá que analicen su desempeño dentro de la conversación en relación a los siguientes rubros:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿No discriminaron? - ¿Evitaron actitudes dominantes? - ¿Proporcionaron apoyo y respuestas positivas? - ¿Se mantuvieron en calma y controlaron sus emociones? <p>Después solicitará que analicen si tuvieron una comunicación eficaz como equipo. Finalmente subrayará la importancia de tener una comunicación eficaz de grupo, la cual nos permite compartir información importante.</p>	<p>Lluvia de ideas</p> <p>Dialogo por equipos</p> <p>Retroalimentación</p>	<p>Rotafolio Plumones</p> <p>Hojas Lápices</p>

FALTA DE CUBIERTOS
 PLUMONES

Unidad 5

Habilidades Sociales

Los formularios de evaluación de rendimiento a menudo incluyen un apartado de título “buena relación con los demás”. Este rasgo es muy importante cuando el relacionarse con los demás constituye una parte esencial en el trabajo. Una persona puede ser muy inteligente, trabajadora y conocer bien un área determinada, pero si carece de un adecuado conocimiento de las relaciones interpersonales, lo más probable es que no dure demasiado en un puesto que exige tratar con otras personas.

En esta unidad aplicaremos la técnica de la asertividad como la capacidad dentro de las relaciones interpersonales que nos permite defender nuestros derechos, opiniones, ideas y deseos mientras respetamos al mismo tiempo los de los demás. La asertividad se expresa a través de las palabras que empleamos y de la forma en que las utilizamos, y también a través del lenguaje corporal.

Por otra parte individualizaremos las capacidades que nos ayudarán a adquirir las relaciones interpersonales. La primera, la capacidad de analizar las relaciones, nos permite utilizar las características intrínsecas de las relaciones para mejorarlas. La segunda es la capacidad de comunicarnos a diferentes niveles con el fin de lograr un intercambio de comunicación eficaz.

Objetivo Particular: Que los participantes desarrollen su Habilidad Social, e identifiquen su importancia para la inteligencia emocional; con la finalidad de actuar en beneficio propio y de la empresa.

Sesión 14				
Tema	Objetivo específico	Actividades	Técnica	Materiales
Asertividad	Los participantes conocerán el concepto de asertividad	<p>El facilitador solicitará a los participantes que mencionen lo visto en las sesiones de Empatía</p> <p>El facilitador pedirá a los participantes, que haciendo uso de sus conocimientos previos escriban el significado del concepto asertividad, expresando lo que en ese momento les venga a la mente.</p> <p>A partir de las definiciones presentadas pedirá que identifiquen los factores comunes en ellas, dando una definición que los integre.</p> <p>A continuación el facilitador debe presentar la construcción conceptual que se utilizará como definición de asertividad. Analizando al mismo tiempo algunas semejanzas con la definición del grupo.</p> <p>Posteriormente realizará una distinción entre la conducta asertiva, la agresiva y la pasiva; dando ejemplos de cada una.</p> <p>El facilitador entregará un listado con las características que describen a las personas asertivas. (Tomado de Elizondo, 1997).</p>	<p>Lluvia de ideas</p> <p>Lluvia de ideas</p>	<p>Rotafolio Plumones</p> <p>Hojas Lápices Acetatos Proyector de acetatos</p> <p>- Formato que contenga las características de las personas asertivas.</p> <p>- Formato que contenga tres columnas, una para el área efectiva, otra para el área en desarrollo y otra para el área de oportunidad.</p> <p>(Anexo 3)</p>
	Los participantes evaluarán su asertividad	<p>Solicitará que el participante se autoevalúe, señalando cuáles de éstas características son áreas efectivas, áreas en desarrollo y áreas de oportunidad en su persona. Dará tiempo necesario para que se autoevalúen los participantes.</p> <p>A continuación pedirá que establezcan en función de su autoevaluación, por lo menos tres compromisos de cambio positivo que involucren el mejoramiento de las relaciones interpersonales en el ámbito laboral.</p> <p>Finalmente solicitará que formen grupos de 4 o 5 personas, asignando a cada uno 3' para que hable frente al grupo sobre el tema que deseen. Los compañeros del grupo escribirán en silencio todas las observaciones sobre los componentes asertivos o no asertivos. Al terminar pedirá que den retroalimentación a sus compañeros.</p>	<p>Exposición y Retroalimentación</p>	

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

Objetivo Particular: Que los participantes desarrollen su Habilidad Social, e identifiquen su importancia para la inteligencia emocional; con la finalidad de actuar en beneficio propio y de la empresa.

Sesión 15				
Tema	Objetivo específico	Actividades	Técnica	Materiales
Las relaciones interpersonales	Los participantes reconocerán los puntos importantes de una relación para mejorarla	El facilitador solicitará a los participantes que mencionen lo visto en la sesión 14, y dará una introducción de la presente sesión	Lluvia de ideas	Rotafolio Plumones
		Solicitará que realicen una lluvia de ideas para definir una relación.	Lluvia de ideas	Rotafolio Plumones
		Una vez comprendido el significado de "relación", pedirá que recuerden y elijan la relación que sea más significativa para ellos.	Sondeo	Hojas Lápices
		Realizará algunas preguntas acerca de esa relación y pedirá que anoten sus respuestas: ¿ Cuáles son mis expectativas de esta relación ? ¿Cuál es mi percepción de la otra persona ? ¿Cuál es la percepción que tiene de mí ? ¿ Qué resultados espero de esa relación?		
	Solicitará a algunos de los participantes que expongan sus respuestas. Tomando como punto de partida las respuestas que se expusieron, iniciará un análisis acerca de lo que es una relación, sus principales aspectos y puntos de análisis que permiten mejorarla, como: las expectativas, la percepción y los resultados esperados. El facilitador solicitará que analicen una relación de tipo laboral; haciéndose y respondiendo a las preguntas que hizo al principio.			
	El facilitador realizará un examen teórico a cerca de lo visto en la sesión	Examen	Cuestionario Lápices	

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

Objetivo Particular: Que los participantes desarrollen su Habilidad Social, e identifiquen su importancia para la inteligencia emocional: con la finalidad de actuar en beneficio propio y de la empresa.

Sesión 16

Tema	Objetivo específico	Actividades	Técnica	Materiales
Los niveles de comunicación	Los participantes reconocerán los diferentes niveles de comunicación	<p>El facilitador solicitará a los participantes que mencionen lo visto en la sesión 15, y dará una introducción de la presente sesión</p> <p>-Solicitará que respondan la siguiente pregunta : ¿Cómo harían para establecer una conversación con alguien que no conocen? Anotará en rotafolio o pizarrón las respuestas más sobresalientes y propuestas por los participantes.</p> <p>-A continuación dará las siguientes instrucciones: "Busquen a alguien que no conozcan o con quien no hayan podido relacionarse y dediquen 10-min a establecer una conversación"</p> <p>-Una vez concluida la conversación pedirá que hablen acerca de: si se sintieron cómodos al compartir sus pensamientos , sentimientos e ideas.</p> <p>-Explicara los niveles de comunicación: 1.formulas de cortesía , 2.información objetiva, 3 pensamientos e ideas y 4 sentimientos</p> <p>Posteriormente pedirá que identifiquen en qué nivel de comunicación estaban en el momento de la conversación</p> <p>Después dará 10 min. Para reiniciar nuevamente la conversación pero ahora eligiendo un nivel superior al que estaban manejando, utilizando las siguientes tácticas:</p> <p>-Manifestarse abiertamente (utilizando afirmaciones como "siento", "creo", "deseo") Plantear preguntas intencionadas Instar al otro a que nos revelen sus pensamientos y sentimientos Instar a otro a que manifieste como se siente al tener que expresar sus pensamientos o sus ideas</p> <p>Finalmente pedirá impresiones de su experiencia en dicho ejercicio y dará algunos consejos para saber cuando es aconsejable cambiar de nivel de comunicación.</p>	<p>Lluvia de ideas</p> <p>Conversación</p> <p>Seminario</p> <p>Conversación</p> <p>Retroalimentación</p>	<p>Rotafolio Plumones</p> <p>Proyector de acetatos Acetatos</p>

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

Objetivo Particular: Que los participantes desarrollen su Habilidad Social, e identifiquen su importancia para la inteligencia emocional, con la finalidad de actuar en beneficio propio y de la empresa.

Sesión 17				
Tema	Objetivo específico	Actividades	Técnica	Materiales
Cierre y Postevaluación.	El participante reconocerá los conocimientos adquiridos durante el curso	El facilitador aplicará la post evaluación a los participantes	Evaluación	Formato de evaluación Lápices
	El participante dará conclusiones acerca del curso	Solicitará a los participantes que den conclusiones acerca del curso y la utilidad que tiene para ellos. El facilitador dará sus conclusiones acerca del curso, reiterando la importancia de la Inteligencia Emocional aplicada al ámbito laboral.	Plenaria	

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

Conclusiones

En este tiempo donde los avances tecnológicos se dan con mayor rapidez, provocando que los cambios sociales sucedan de manera inmediata, se ha dejado de lado el desarrollo emocional del ser humano. Sin embargo, el hombre necesita avanzar en estos dos ámbitos; siendo interés de la psicología el hacer que el ser humano se adapte a este nuevo mundo, logrando un desarrollo integral.

Como lo menciona Alfred Adler (Cit. en Morris 2001), el ser humano esta orientado a alcanzar la superioridad y perfección en la sociedad a la que pertenece, fijándose metas importantes, no obstante para alcanzar dichas metas existen una serie de factores, como lo son el mal manejo de las emociones, que provocan que la persona vea truncadas sus posibilidades de éxito.

Por lo anterior, uno de los temas de investigación en la psicología que ha recobrado importancia son las emociones. Anteriormente se ponía especial énfasis en otro tipo de tópicos no menos importantes. Como lo era el coeficiente intelectual, el cual no arrojaba mucha información más allá del aspecto cognitivo, perdiéndose de vista otro tipo de habilidades en el hombre. Con el desarrollo del término de inteligencia, al paso del tiempo, se reconoció que el hombre tiene otro tipo de habilidades inteligentes, algunas de éstas dentro del ámbito emocional, lo que dio lugar al constructor teórico de "Inteligencia Emocional".

La Inteligencia Emocional es un nombre nuevo para una realidad antigua en la Psicología; este término aparece en la literatura psicológica en el año de 1990, en un escrito de los psicólogos americanos Peter Salovey y John Mayer. Sin embargo fue hasta 1995, con la publicación del libro la Inteligencia Emocional de Daniel Goleman que el concepto se difundió rápidamente. A este libro pronto le siguió otro del mismo autor con el nombre de Inteligencia Emocional en la Empresa en el año de 1998.

El tema de la Inteligencia Emocional ha capturado la atención de los medios científicos, académicos, empresariales, de comunicación y sociales en todo el mundo, donde puede haber varias razones que expliquen este fenómeno, pero la principal es la dramática comprobación a diario de los gravísimos problemas sociales y humanos que se viven a todo momento en el mundo.

Problemas que se nos muestran como los males de nuestra época contemporánea, tales como:

1. La depresión, una de las enfermedades psiquiátricas de mayor gravedad que tiene incidencia y prevalesencia mundial en constante aumento. Se manifiesta, también, bajo la forma de desaliento, desánimo y desesperanza en la vida y por la vida.
2. Las adicciones, que en los últimos años no solamente se han agravado, sino que inclusive han aparecido nuevas formas con el desarrollo tecnológico, siendo un problema mundial que tiene hondas y dramáticas repercusiones psicológicas, sociales y culturales, legales económicas y políticas.
3. La violencia, manifestada en todo momento y en todos los confines del planeta. Aparece revestida bajo la forma de conflictos de pareja, abandono familiar, paternidad no responsable, pobreza extrema, explotación de niños y mujeres para la prostitución, pandillas infantiles y juveniles, delincuencia criminal, tráfico de drogas, guerrillas, terrorismo, torturas y muchas otras formas de violencia.

La Inteligencia Emocional, en este escenario cotidiano de desencuentros y angustias, no representa sino una necesidad de reencontrarnos con nosotros mismos y con los demás; además de una esperanza para la humanidad; será a no dudarlo, uno de los temas que más se estudiará y explotará en los próximos años.

Esta inteligencia se entiende como la capacidad de dominar las propias emociones, pero también, sobre todo, comprender las de los demás; facilitando una buena y creativa adaptación social. La Inteligencia Emocional aplicada al mundo del trabajo es un tema estrella en Estados Unidos, y en nuestro país ya se empieza a difundir siendo un tema que reviste gran actualidad.

Por su parte, la aportación que brinda la Inteligencia Emocional a la ciencia psicológica, radica en la prioridad que se le da al hombre como un ser individual, que busca su propia satisfacción y adaptación al medio en el que se desenvuelve, lo cual lo logra al manejar sus emociones de forma inteligente.

Sin dejar de reconocer la importancia que tiene el coeficiente intelectual (C.I.) y la pericia para el logro de los objetivos de desarrollo en la empresa, Goleman a señalado que el éxito en la organización obedecería nada menos que en un 80% al factor de la Inteligencia Emocional.

Una aportación de gran importancia de la esta nueva inteligencia a la psicología es, que además de un cociente intelectual, propone un coeficiente emocional, el cual puede brindar éxito al empleado que no tenga un CI alto. Con la característica de que el coeficiente emocional se puede mejorar, aprendiendo una serie de habilidades, que con esfuerzo y práctica llegan a dominarse.

Daniel Goleman (1995) definió lo que él entendía como emoción y acerca de éste término ha escrito en *La Inteligencia Emocional*, lo siguiente: “el término emoción se refiere a un sentimiento y sus pensamientos característicos; a estados psicológicos y biológicos; y a una variedad de tendencias a actuar”.

De tal manera toda emoción tiene un sustrato fisiológico, o como lo llama Goleman, una sintonía biológica que caracteriza a cada una de las emociones. Y gracias al conocimiento del funcionamiento cerebral se sabe que las emociones despiertan de la amígdala; la cual puede hacer que las personas sientan y actúen de manera inmediata, sin ser consciente de sus actos. Así, la neuropsicología y fisiología nos permiten comprender y entender mejor la teoría de la Inteligencia Emocional

Este mismo autor a definido a la **Inteligencia Emocional** como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones. En esta definición, Goleman ha considerado cinco aptitudes emocionales, clasificadas, a su vez, en dos grandes grupos:

- **Aptitud Personal, comprende:** Autoconocimiento
Autorregulación
Motivación

- **Aptitud Social, comprende:** Empatía
Habilidades Sociales

Estas aptitudes emocionales son necesarias para sobresalir en la vida diaria y en el competitivo mundo del trabajo.

La primera aptitud emocional que es el autoconocimiento, es fundamental para el cambio de actitudes, debido a que se debe de reconocer qué emociones afectan las relaciones, en qué magnitud se dan, el lugar donde se presentan y el momento en que se presentan. Este reconocimiento dará lugar a que las personas reconozcan cuáles son sus puntos débiles en sus relaciones y cómo pueden afectar su vida.

Por otra parte, el autocontrol nos enseña a controlar las emociones que pueden perjudicar a la persona, dirigiendo sus respuestas emocionales de manera inteligente, para que así se obtenga la capacidad de motivación, saber enfrentar situaciones difíciles o complejas y sobreponerse a las derrotas.

Estas aptitudes que se dirigen hacia uno mismo, pueden ser aplicadas hacia otras personas; es decir, el desarrollo de nuestras aptitudes sociales. Con las cuales se logra entender lo que otras personas sienten y piensan, siendo la persona más empática con los demás. Ayudándole a desarrollar la habilidad para mantener y desarrollar relaciones personales eficaces, reconocer y solucionar conflictos.

Las aptitudes emocionales dependen de nuestra introspección, pues de esta forma podemos conocer nuestras profundas reacciones, superarlas y evitar muchos contratiempos de la vida. Una persona que atiende a sus emociones, se pone en el camino del autocontrol mucho antes que otro que lo ignora todo sobre si mismo. Así, el poner atención a nuestras acciones y emociones es la clave del conocimiento.

El conocimiento de nuestras emociones es necesario para la comprensión de uno mismo. Así el poner atención a nuestras acciones y emociones es la clave del conocimiento. Este conocimiento es necesario para la comprensión de uno mismo, de lo contrario, estamos a merced del inconsciente. Y es imposible dirigir nuestras vidas si somos ciegos emocionales, González (1998).

Durante la investigación nos encontramos que el desarrollar las cinco aptitudes de Inteligencia Emocional nos permite mejorar el manejo de nuestras emociones, y utilizarlas en nuestro beneficio; ventajas que vemos reflejadas en nuestra vida personal y como Wesinger (1999) subraya, en nuestra vida laboral. Ya que el trabajo es el lugar donde la gente pasa la mayor parte de su vida; y es el lugar donde resulta importante que las personas cuenten con habilidades de Inteligencia Emocional para relacionarse y adaptarse eficazmente.

Como una persona, toda empresa es como un organismo, tiene un momento de nacimiento, un crecimiento a través de diferentes etapas de desarrollo, tiene una maduración y un fin. Su vida tiene cierta duración, y es más probable que las más aptas sobrevivan. Y entre los elementos de una organización efectiva, como ya hemos visto, se incluye una dosis de Inteligencia Emocional

La finalidad de una organización es la obtención de una ganancia económica a través de brindar un producto o un servicio con calidad, sin embargo existen diversos factores que pueden resultar fatales para las empresas: convulsiones en los mercados, una mala visión estratégica, absorciones hostiles, tecnologías competitivas no previstas.

Pero una falla en Inteligencia Emocional en la parte humana de la organización puede ser crucial para hacer que una compañía sea vulnerable a lo anterior y no alcance sus objetivos; ya que es el equivalente corporativo de un sistema inmunológico debilitado, siendo dicha inteligencia una inoculación que proteja la salud y fomente el crecimiento (Valls, 1999).

Y como resultado de nuestra investigación observamos que según cambian las organizaciones también lo hacen las características necesarias para sobrevivir o destacarse en una organización; así la Inteligencia Emocional nos da la oportunidad de mejorar como personas y como trabajadores, nos brinda diversas habilidades para enfrentar nuevos desafíos y nos permite mejorar nuestras relaciones interpersonales; lo cual aumenta el valor de la Inteligencia Emocional.

Ante esto, nosotros enfatizamos que la Inteligencia Emocional se vuelve, además de un instrumento para llegar al éxito (económico, político o académico; tal como lo sustentan los norteamericanos), en una alternativa que nos permite mejorar como seres humanos, como seres sociales que deben interrelacionarse de forma óptima para mejorar su calidad de vida.

Un hallazgo muy importante en la Investigación, fue el saber que se puede lograr a nivel personal un aprendizaje emocional, ya que la Inteligencia Emocional, nos brinda la oportunidad de "ir hacia nuestro interior" y conocernos; de saber qué emociones tenemos y por qué, y de manejarlas en nuestro beneficio, pero sin perjudicar a los demás; de motivarnos, de entender y comprender a los demás.

Además de permitirnos ese aprendizaje emocional, es necesario y muy importante reconocer que en la actualidad se hace más imperiosa la habilidad de relacionarnos eficazmente con amigos, la pareja, la familia y compañeros de trabajo.

Si una organización tiene las aptitudes de autoconocimiento, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales, es probable que sea más adaptable a las situaciones futuras. Para que la empresa adquiera éstas aptitudes, es necesario capacitar a sus empleados; entendiendo el concepto de capacitación como: la adquisición de nuevos conocimientos, desarrollo de habilidades y cambio de actitudes (ya sea en magnitud o dirección), de la manera de pensar, sentir o comportarse.

De este modo los problemas externos que puedan afectar a la organización o el denominado Burnout descrito por Vega (1998), pueden ser disminuidos o frenados capacitando a la gente en Inteligencia Emocional con el objeto de lograr un cambio de actitudes.

Debido a la personalidad del trabajador mexicano, quién es una persona con baja autoestima, individualista, autodevaluativo, con un estado anímico poco positivo y con diversas y diferentes dependencias, tal como lo menciona Rodríguez (1992) con poco sentido de equipo y cooperación. Resulta inocuo el impartir cursos de capacitación, con el objetivo de "ponerlos al día" si realmente, ellos en nada o en muy poco mejorarán a nivel personal y por ende a nivel grupal.

Por lo tanto resulta necesario brindar una capacitación con lo cual, logremos modificar esas actitudes negativas tan arraigadas en el pueblo mexicano. Actitudes, que, gracias a la autoconciencia, el autocontrol y la automotivación se pueden cambiar, ya sea en dirección o magnitud.

Esta forma de trabajo intrapersonal se puede llevar a otro ámbito, que para toda organización resulta importante; el interpersonal, el cual, gracia a la Inteligencia Emocional podemos fomentar la empatía y nuestras habilidades como la cooperación, solidaridad, apoyo y trabajo en equipo.

Con este curso de capacitación el trabajador tiene oportunidad de hacer conciencia de cómo sus emociones afectan su desempeño y cómo determinan sus actitudes; y aprender a manejar aquellas emociones negativas, relacionarse adecuadamente con compañeros y jefes, defender asertivamente sus derechos en la empresa, cooperar y trabajar en equipo.

Es la Inteligencia Emocional a diferencia de los procesos comunes de capacitación, la que permite el desarrollo del ser humano, y como lo menciona Goleman (1990) es la piedra angular y fundamental para que se presente un cambio de actitud. Ya que, se diferencia de otras técnicas utilizadas en la capacitación para el cambio de actitudes, que sólo manipulan a la gente exigiéndoles adoptar una serie de actitudes en beneficio únicamente de la empresa.

Al proponer un programa para el cambio de actitudes a través de la Inteligencia Emocional, nos acercamos más a las necesidades propias de cada individuo, nos preocupamos por las emociones de los trabajadores, no sólo de su potencial como trabajadores diestros, sino como personas que viven, piensan y sienten; y que merecen tener una mejor calidad de vida, ya que lo aprendido en un curso de Inteligencia Emocional no sólo les servirá dentro de la empresa sino les será útil en otras áreas de su vida.

De tal manera, gracias al desarrollo del programa, reconocimos que es el autoconocimiento el que permite que las personas se involucren en su trabajo, les permite saber quiénes son, cómo se comportan, cuáles son sus sentimientos y qué problemas genera su propia conducta.

Al autoconocernos también reconocemos nuestros defectos y buscamos formas de corregirlos; siendo el autocontrol el que nos enseña a no actuar de manera automática e inconsciente, nos frena pensamientos y acciones negativas y nos enseña a controlarnos, nos da gran ventaja de poder responder de manera diferente; por lo que uno puede desarrollar habilidades de motivación, empatía y habilidades sociales.

Así la secuencia que sigue la Inteligencia Emocional es muy lógica además de útil, ya que en un principio trabaja de forma intrapersonal (hacia uno mismo) y posteriormente de forma interpersonal (hacia los demás); siendo un proceso de adentro hacia fuera, cuyo objetivo está en llegar a ser más plenamente humanos y esto nos permite un verdadero cambio de actitudes.

Por ello el ser humano tiene que concientizarse de una vez por todas la urgente necesidad de educarse emocionalmente, pues de esta forma podrá saber claramente cómo se encuentra en cada momento y hacer lo debido para no caer en los brazos de la neurosis, la violencia y la falta de respeto hacia los demás, Shapiro (1997)

En estos tiempos turbulentos que corren se requiere impulsar decisivamente en las empresas programas de capacitación que ayuden efectivamente al desarrollo humano. Programas como el propuesto en el presente trabajo; en donde no se pierde de vista el factor humano, sin el cual no sería posible el desarrollo organizacional de forma firme y sostenida en un contexto mundial de creciente competencia.

El darle importancia al factor humano dentro de una organización mexicana, dará lugar a que los empleados cambien su forma de ver a la empresa, como aquel patrón dominante y abusivo, la competencia diaria con los compañeros, perjudicarlos, negarles la información, generando un sentimiento de frustración, desilusión, resignación y coraje por creer que es no puede existir otra forma de vida.

La Inteligencia Emocional propone una empresa donde el empleado se sienta comprometido, reconozca, y controle su actitudes negativas, se sienta útil e importante para la empresa, interesado confiando y apoyando a sus compañeros; dando lugar a una empresa con alta producción y generando mayores ganancias.

El programa propuesto ofrece la oportunidad de conocer qué es la Inteligencia Emocional, y además el practicar con ayuda de diversos ejercicios las habilidades de autoconocimiento, autoregulación, automotivación, empatía y habilidades sociales.

Es un programa, principalmente, práctico que abarca todos los elementos de la Inteligencia Emocional y que incluye dinámicas en donde cuenta mucho la experiencia personal de los participantes. Y busca involucrar a los participantes desde la primera sesión, con el objeto de lograr un cambio de actitudes que resulte positivo y beneficio a nivel personal.

Con el presente trabajo damos una alternativa de capacitación enfocada al desarrollo personal de los trabajadores; donde se enfatiza la importancia de las emociones y cómo éstas entorpecen o favorecen nuestra capacidad de pensar, de planificar, de resolver problemas y conflictos.

De tal manera podemos decir que nuestras emociones definen el límite de nuestra capacidad para utilizar nuestras habilidades mentales innatas y determinan nuestro desempeño en la vida. Es en este sentido que la Inteligencia Emocional es una aptitud superior, una capacidad que afecta profundamente a todas las demás habilidades, facilitándolas o interfiriéndolas.

Y dado que las emociones afectan a nuestro rendimiento en el trabajo; el prestarles atención proponiendo un programa como el expuesto en el presente trabajo, es de gran importancia y de gran utilidad para toda empresa que esté interesada en mejorar como organización fomentando la mejora del factor humano.

Por otra parte, es cierto que el programa debe llevar cierta metodología, como el orden de los componentes que deben enseñarse de manera específica, lo cual no quiere decir que es un programa cerrado o limitado a cambios en su aplicación, ya que dichos elementos o actitudes son conocidas y algunas son aplicadas por los empleados, siendo a través de la evaluación que podemos reconocer que actitudes poseen, a cuales dedicarles un menor o mayor tiempo, lo que le permite ser más flexible en cuanto horarios o tiempos con la finalidad de no perjudicar a la organización

Finalmente es importante que las organizaciones reconozcan que las emociones no sólo son una parte importante de la experiencia laboral, sino que también, establecen en gran medida el rumbo, crecimiento y estabilidad de una empresa.

Es necesario considerar seriamente las ideas propuestas por Salovey, Mayer y Goleman, porque pueden ayudar efectivamente a contribuir al desarrollo personal y organizacional. ¿Son ideas difíciles de aplicar, quizá algo costosas y además con resultados más mediatos que inmediatos?

Es posible que la respuesta sea afirmativa, y sobre todo en la sociedad mexicana en donde el patrón cree que nadie tiene porque decirle que cambie la forma de dirección de su empresa, agregando que la capacitación en México no es considerada seriamente como alternativa de desarrollo, sin embargo, como es bien sabido en el mundo organizacional que aquel que no cambia o evoluciona corre el gran riesgo de perecer y quedar solo siendo un recuerdo

Por lo tanto reconocemos que es todo un reto del psicólogo organizacional mexicano, el aplicar este tipo de programas, empezando por convencer a los altos mandos de una organización, sin embargo, tenemos las herramientas necesarias, expuestas en este trabajo para cambiar las actitudes a través de la Inteligencia Emocional en la cual no se conocen atajos, caminos cortos o rutas fáciles.

Se debe comprender tal como Goleman lo enseña que en el mundo del mañana, que en realidad es el mundo del presente, ya no es suficiente el coeficiente intelectual para el logro del éxito, sino que también es imprescindible el dominio de ese complejo psicológico al que se le denomina Inteligencia Emocional.

Referencias

1. Alcántara, J.A. (1988). Como educar las actitudes. España, CEAC.
2. Arias, G. (1980). Administración de recursos humanos. México, Trillas
3. Bandura, A. (1987). Teoría del aprendizaje social. México, Trillas.
4. Bartlett, A. C. y Kyesser, T. A. (1986). Cambio de la conducta organizacional. México, Trillas.
5. Blum, M. L. (1992). Psicología Industrial: Sus fundamentos teóricos y sociales. México, Trillas.
6. Cabrera, E. R. y Padilla del Toro, A. (1995). El papel del psicólogo dentro de la filosofía de la calidad continua. Argentina, Vergara.
7. Cerón, M. (1997). El Psicólogo en la Capacitación Laboral y sus Contactos Multidisciplinarios, Tesis, México, UNAM-ENEPI.
8. Chiavenato, I. (1993). Administración de recursos humanos. España, Madrid.
9. Cooper, R. (1998). Aplicación de la inteligencia emocional en el lugar de trabajo. España, Continental.
10. Covey, Stephen R. (1991). Los 7 hábitos de la gente eficaz. México, Paidós.
11. Davis, K. (1981). El Comportamiento Humano en el Trabajo. México, Mc Graw-Hill.
12. Dunnette, M. D. (1980). Psicología Industrial. México, Paidós.
13. Echevarría, A. (1989). Emociones y perspectivas psicosociales. Madrid.
14. Elwood, Ch. (1997). Actitud y trabajo, Manuales Didácticos de Administración. México, Trillas.
15. Fernández, A. y Palmero, C. (1997). Cuaderno de practicas de motivación y emoción. España, Pirámide.
16. Flippo (1982). Principios de administración de personal. México, Trillas.
17. Flores, S. (1993). Detección de necesidades de capacitación y adiestramiento una guía. Tesis inédita, México, UNAM ENEPI.
18. Gallego, D. (1999). Implicaciones educativas de la inteligencia. Madrid, Rugarte S.L.
19. Gardner, H. (1998). Inteligencias múltiples Paidós, Barcelona.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

20. Goleman, D. (1996). La inteligencia Emocional. Argentina, Vergara.
21. Goleman, D. (1997). El punto ciego. Barcelona, Paidos.
22. Goleman, D. (1999a). La inteligencia emocional en la empresa. Argentina, Vergara.
23. Goleman, D. (1999b). La practica de la inteligencia emocional. Kairos, Barcelona.
24. González, G. (1993). Recursos humanos, capacitación y realidad, en: La tercera revolución industrial en México. México, Limusa.
25. Greenspan, S. (1998). El crecimiento de la mente y los ambiguos orígenes de la inteligencia. Barcelona, Herder.
26. Gross, R. (1994). Psicología, la ciencia de la mente y la conducta. Barcelona, Paidos.
27. Jampolsky, G. y Cirincione, D. (1994). cambia de idea, cambiara tu vida. México, Paidos.
28. Kimble, G. y Garmezy (1996). Fundamentos de psicología general. México Limusa
29. LeDoux, J. (1999). El cerebro emocional. Barcelona: Ariel Planeta.
30. Maslach y Vackson (1986). El factor humano en la empresa, México, Trillas.
31. Morris, Ch. (2001). Introducción a la psicología. México, Prentice Hall.
32. Moscovici, S. (1991). Psicología social I, influencia y cambios de actitud. México, Paidos.
33. Osgood, W. (1985). Adopción de decisiones empresariales: Multiplan. México, Trillas.
34. Pigors, P. (1980). Administración de Personal. España, Continental.
35. Pinto, V. (1990). Proceso de capacitación. México, Diana.
36. Pinto, V. (1992). Saber enseñar : Manual de entrenamiento para instructores de empresa. México, Paidos.
37. Ramírez, S. (1977). El mexicano, psicología de sus motivaciones. México, Planeta.
38. Reza, J. (1989). Principales definiciones y conceptos en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores. México, Trillas.
39. Ribes, E. (1990). La dinamica de comportamiento de grupos. México, Técnica.
40. Robbins, S. (1994). Comportamiento organizacional. México, Prentice Hall.
41. Rodríguez, A.. (1987). Psicología Social. México, Trillas.
42. Rodríguez, E. y Ramirez, B.(1992). Psicología del mexicano en el trabajo. México, Trabajo.

43. Rodríguez, F. (1999). Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones. Madrid, Pirámide.
44. Salovey, P. y Mayer, J.D. (1990). Inteligencia Emocional. Imaginación, Cognición, y Personalidad. México, Paidós.
45. Schultz, D. P. (1996). Psicología industrial. México, Mc. Graw Hill.
46. Shapiro, L. E. (1997). La inteligencia emocional en los niños. Barcelona, Grupo Z.
47. Siliceo (1995). Capacitación y desarrollo de personal. México, Trillas.
48. Smith, H.C. y Wakeley, J.H. (1997). Psicología de la conducta industrial. México, Mc Graw Hill.
49. Sternberg, R. J. (1997). Inteligencia Exitosa Barcelona, Paidós.
50. Valls, A. (1999). Inteligencia emocional en la empresa Madrid, EOS.
51. Vega, R. (1998). Psicología de las Organizaciones. México, Amaro.
52. Weisinger, H. (1998a). Conciencia emocional. Madrid, Edimat
53. Weisinger, H. (1998b). La inteligencia emocional en el trabajo. México, Vergara.
54. Winnicott, D. (1993). Los procesos de maduración y el ambiente facilitador. España, Herder.

Anexos

Formato de la sesión de asertividad

Lista de Características de una persona asertiva

- Usa el lenguaje de sentimientos
- Habla de si mismo y expresa sus percepciones
- Usa el lenguaje de apertura
- Acepta y da cumplidos
- Utiliza lenguaje claro apropiado
- Cuando expresa desacuerdo lo hace con respeto
- Pide clarificación
- Pregunta por qué
- Expresa desacuerdo activo
- Habla por sus derechos
- Es persistente
- Evita justificación de cada opinión
- Se manifiesta libremente como es
- Se comunica fácilmente con todos
- Se siente libre de comunicarse
- Esta orientado positivamente en la vida
- Juzga respetable tener limitaciones
- Tiene alta autoestima
- Se respeta a sí mismo
- Es dueño de su tiempo y de su vida
- Acepta o rechaza libremente de su mundo emocional a otras personas
- Es emocionalmente libre para expresar su sentimientos y pensamientos
- No dice "no" cuando quiere decir "si" ni "si" cuando quiere decir "no"
- Reconoce tanto sus áreas fuertes como áreas de oportunidad para seguir creciendo como persona
- Reconoce, acepta y respeta sus derechos básicos y los de los demás
- Tiene una gran autoconfianza para la toma de decisiones
- Sabe elogiar y conocer el trabajo de los demás
- Es sensible a los distintos contextos y procura responder.

Una vez analizadas algunas de las características de las personas asertivas, evalúe cuáles de éstas, son áreas efectivas, áreas en desarrollo y áreas de oportunidad en su persona

Áreas efectivas	Áreas en desarrollo	Áreas de oportunidad

Establezca en función de la autoevaluación anterior, por lo menos tres compromisos de cambio positivo, que involucren el mejoramiento de sus relaciones interpersonales en el ámbito laboral.

Compromiso 1: _____

Compromiso 2: _____

Compromiso 3: _____

Anexo 1

Test para evaluar la Inteligencia Emocional

En cada frase debemos puntuar nuestra capacidad de uso de la capacidad descrita. Antes de responder intentaremos pensar en situaciones reales en la hemos tenido que usar dicha capacidad.

Capacidad				
1	2	3	4	5

1. Estimular los cambios del estímulo fisiológico _____
2. Relajarnos en situaciones de presión _____
3. Actuar de modo productivo cuando estamos enfadados _____
4. Actuar de modo productivo en situaciones de ansiedad _____
5. Tranquilizarnos rápido cuando estamos enfadados _____
6. Asociar diferentes síntomas físicos con emociones diversas _____
7. Usar el dialogo interior para controlar estados emocionales _____
8. Comunicar sentimientos de modo eficaz _____
9. Pensar en sentimientos negativos sin angustiarnos _____
10. Mantener la calma cuando somos el blando de enfado de otros _____
11. Saber cuando tenemos pensamientos negativos _____
12. Saber cuando nuestro "discurso interior" es positivo _____
13. Saber cuando empezamos a enfadarnos _____
14. Saber como interpretamos los acontecimientos _____
15. Conocer qué sentimientos utilizamos actualmente _____
16. Comunicar con precisión lo que experimentamos _____
17. Identificar la información que influye sobre nuestras interpretaciones _____
18. Identificar nuestros cambios de humor _____
19. Saber cuando estamos a la defensiva _____
20. Calcular el impacto que nuestro comportamiento tiene sobre los demás _____
21. Saber cuándo no nos comunicamos con sentido _____
22. Ponernos en marcha cuando lo deseamos _____
23. Recuperarnos rápido después de un contratiempo _____
24. Completar tareas a largo plazo dentro del tiempo previsto _____

- 25. Producir energía positiva cuando realizamos un trabajo poco interesante _____
- 26. Abandonar o cambiar hábitos inútiles _____
- 27. Desarrollar pautas de conducta nuevas y más productivas _____
- 28. Cumplir lo que decimos _____
- 29. Resolver conflictos _____
- 30. Desarrollar el consenso con los demás _____
- 31. Mediar en los conflictos de los demás _____
- 32. Utilizar técnicas de comunicación interpersonal eficaces _____
- 33. Expresar los pensamientos de un grupo _____
- 34. Influir sobre los demás de forma directa o indirecta _____
- 35. Fomentar la confianza con los demás _____
- 36. Montar grupos de apoyo _____
- 37. Hacer que los demás se sientan bien _____
- 38. Proporcionar apoyo y consejo a los demás cuando sea necesario _____
- 39. Reflejar con precisión los sentimientos de las personas _____
- 40. Reconocer la angustia en los demás _____
- 41. Ayudar a los demás a controlar sus emociones _____
- 42. Mostrar comprensión hacia los demás _____
- 43. Establar conversaciones íntimas con los demás _____
- 44. Ayudar a un grupo a controlar sus emociones _____
- 45. Detectar incongruencias entre las emociones o sentimiento
de los demás y sus conductas _____

Anexo 2

Encuesta de Actitudes

Nombre: _____

Conteste cada una de las siguientes declaraciones utilizando la siguiente tabla de valores

- 5 = Totalmente de acuerdo
- 4 = De acuerdo
- 3 = Indiferente
- 2 = En desacuerdo
- 1 = Totalmente en desacuerdo

Declaración	Calificación
1. Esta compañía es un buen lugar para trabajar	_____
2. Puedo ascender en esta compañía si hago el esfuerzo	_____
3. Los salarios de esta empresa son competitivos con los de otra empresa	_____
4. Se manejan con justicia las decisiones para los ascensos de los empleados	_____
5. Comprendo las diferencias entre las prestaciones que ofrece la compañía	_____
6. Mi puesto hace el mejor uso de mis habilidades	_____
7. Mi carga de trabajo es desafiante pero no demasiado pesada	_____
8. Tengo confianza en mi jefe	_____
9. Me siento con la libertad de decirle a mi jefe lo que pienso	_____
10. Se lo que mi jefe espera de mi	_____
11. Hay colaboración entre compañeros	_____
12. Mi actividad laboral es satisfactoria	_____
13. El ambiente laboral es estimulante	_____
14. Estoy satisfecho con el progreso en mi trabajo y carrera profesional.	_____

Anexo 3

Evaluación del instructor
Curso de inteligencia Emocional

Nombre del participante: _____

Fecha del curso: _____

Nombre del instructor: _____

Factores a evaluar

Calificación
Asignada

1. Inicio adecuado de la sesión

- El instructor se presentó
- Propicio un ambiente de confianza y cordialidad
- Expuso el temario
- Presento objetivos de aprendizaje
- Aplico la preevaluación

3	_____
3	_____
3	_____
3	_____
3	_____
<u>15</u>	

2. Dominio del tema y claridad de exposición

- El instructor conocía el tema
- Expuso en forma coherente, clara y amena todos los conceptos relacionados con el tema

10	_____
<u>10</u>	_____
20	

3. Adecuada conducción del grupo

- Estableció relaciones cordiales y respetuosas con el grupo.
- Lo mantuvo interesado en las actividades realizadas.
- Superviso y oriento las actividad del grupo.
- Realizo las acciones programadas en el tiempo asignado.

5	_____
5	_____
5	_____
5	_____
<u>20</u>	

4. Actividades empleadas para promover el aprendizaje

- Propicio diversas actividades, trabajo en equipo, etc. Que facilitaron el logro de los objetivos de aprendizaje
- Empleo adecuadamente el material didáctico
- Estimulo la participación del grupo en las tareas de aprendizaje

10	_____
10	_____
<u>10</u>	_____
30	

5. Cierre de sesión

- Antes de concluir la sesión sintetizo los puntos fundamentales del tema
- Evaluó el logro de los objetivos de aprendizaje
- Despidió cordialmente al grupo

5	_____
5	_____
<u>5</u>	_____
15	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Anexo 4

Evaluación del curso de Inteligencia Emocional

Nombre: _____

Termina las frases que a continuación se presentan

Los temas en el curso de Inteligencia Emocional me parecieron _____

La duración del curso resultó _____

La duración de las sesiones fue _____

El curso dentro de mi vida labora me sirve para _____

Lo que aprendí del curso en inteligencia emocional fue _____

La información que me dieron en el curso me es útil para _____

Las actividades y técnicas empleadas en el curso me parecieron _____