



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**IDENTIFICACION DE ELEMENTOS DE INTELIGENCIA  
EMOCIONAL MEDIANTE LA METODOLOGIA DE CENTROS  
DE EVALUACION EN EJECUTIVOS, Y SU INFLUENCIA EN  
LA EFECTIVIDAD DE SU DESEMPEÑO EN LAS EMPRESAS**

**T E S I S A**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**P R E S E N T A:**

**LAURA PATRICIA VARGAS SANCHEZ**

**DIRECTORA:**

**DRA. MARIANA GUTIERREZ LARA**

**COMITÉ DE TESIS:**

**MTRA. MARÍA SUSANA EGUIA MALO  
DR. SAMUEL JURADO CARDENAS  
LIC. ERIKA SOUZA COLIN  
DRA. ERIKA ROSALÍA VILLAVICENCIO AYUB**



**Ciudad Universitaria, Cd. Mx.**

**Enero, 2016.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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

*A mi querida madre, que con su ejemplo me ha enseñado la valentía de lo que puede lograrse y que con su maravillosa risa y su cariño llena mi vida.*

*A mi hermosa familia, que me acompaña en el camino, con su ternura, su amor y gran humor.*

*A Mariana Gutiérrez Lara, por su comprensión, apoyo y disposición, que me ha impulsado a la realización del presente trabajo. Ha sido un placer trabajar con ella, y pude comprobar que es una digna representante de una dinastía de investigadores a quienes admiro y tengo en alta estima.*

*A Ana Lília Hernández, por su apertura, comprensión, apoyo incondicional y desinteresado, brindando lo mejor de ella para ayudar a los demás a cumplir sus cometidos y que ha sido una parte importante para la realización y terminación de este trabajo.*

*A mis Sinodales, por sus valiosas observaciones que me permitieron estructurar mucho mejor mis ideas y la propuesta en sí. Me quedo con sus aportaciones como enseñanza que me servirán también para futuros trabajos.*

*A la Universidad Nacional Autónoma de México, con gratitud por darme la oportunidad de realizar mis sueños.*

## INDICE

<b>INTRODUCCION</b> .....	<b>4</b>
<b>MARCO TEORICO</b> .....	<b>7</b>
<b>Capítulo I. Definición y evolución del concepto de Inteligencia</b> .....	<b>7</b>
<b>Capítulo II. Inteligencia Emocional</b> .....	<b>14</b>
II.1 Las Emociones.....	14
II.2 Bases Biológicas de las Emociones.....	18
II.3 Evolución del Concepto de Inteligencia Emocional.....	20
II.4 Importancia de la Inteligencia Emocional en el Trabajo .....	23
II.5 Modelos de Inteligencia Emocional.....	28
II.6 Medición .....	33
II.7 Dificultades para la medición de la IE .....	37
<b>Capítulo III. Centros de Evaluación</b> .....	<b>41</b>
III.1 Antecedentes.....	41
III.2 Metodología de un Centro de Evaluación.....	43
III.3 Lineamientos para la realización de un Centro de Evaluación.....	44
III.4 Requisitos previos.....	45
<b>Capítulo IV. Propuesta</b> .....	<b>53</b>
IV.1 Descripción del Problema .....	55
IV.2 Objetivo.....	55
IV.2.1 Identificación de IE a través de CE en Ejecutivos .....	56
IV.2.2 Capitalización del potencial de IE identificado .....	72
<b>ALCANCE Y LIMITACIONES</b> .....	<b>76</b>
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>77</b>
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>79</b>

## INTRODUCCION

Tradicionalmente, para aspectos de contratación, promoción o desarrollo, las empresas incluyen, en la evaluación de Ejecutivos de diversos niveles y ramos de negocio, solo aspectos cognitivos, de personalidad, cociente intelectual, estilo de trabajo y conocimientos técnicos o lógico-matemáticos en los candidatos, invirtiendo una gran cantidad de recursos para su administración, en un esfuerzo por identificar las mejores características de la persona, así como sus áreas de oportunidad al ocupar los puestos a los que son propuestos.

No obstante lo anterior, en la práctica cotidiana se ha visto que, aún cuando una persona tenga un alto cociente intelectual, o fundamento técnico relevante, al momento de que la gente se enfrenta en el trabajo a aspectos finos de los problemas, no siempre sabe como afrontar las emociones y reacciones que éstas conllevan, por ejemplo, ante situaciones de incertidumbre, de desacuerdo con otros, el manejo de personal o negociaciones, por nombrar solo algunas, brindando generalmente soluciones parciales, quedando en muchas ocasiones como áreas de oportunidad, para llevar a cabo un desempeño eficaz.

Esto había sido observado desde hace ya algún tiempo por diversas personas, y tanto en documentos académicos como en la práctica profesional se aprecia que la presencia de rasgos de inteligencia emocional puede ser determinante para el éxito en el desempeño. Por ejemplo, Boyatzis en 1982, observó lo anterior, comentando que la Inteligencia Emocional era “una característica subyacente de un individuo que está relacionada con un rendimiento eficaz o superior en hasta una desviación estándar por encima de la media laboral ” (Goleman 2005, pp. 88), ratificándolo posteriormente por el mismo Goleman, al expresar que “La competencia emocional describe las habilidades personales y sociales que conducen a un rendimiento superior en el mundo del trabajo” (Goleman 2005 p.136). De esta manera, en la valoración de Ejecutivos, Cherniss & Goleman

(2005), comprobaron que es fundamental la presencia de estos rasgos de inteligencia emocional para identificar a un ejecutivo exitoso, de otro que no lo es, actuando estas características como un diferenciador importante entre ellos.

Las empresas también han empezado a darse cuenta de la importancia que este tipo de inteligencia (emocional) tiene, y aún cuando no saben bien como abordarlo, se empieza a tocar el tema como un aspecto importante para la formación de su personal, echando mano de diversas herramientas en el mercado, para identificarla, medirla y/o fomentarla, valorándolo cada vez más.

Existen infinidad de pruebas para medir la inteligencia emocional, sin embargo, como se podrá apreciar en los siguientes capítulos, la gran mayoría están dirigidas a áreas educativas, y con métodos de autoaplicación, lo que conlleva a cierta ambigüedad en su medición, reduciendo su confiabilidad. Solo una prueba se pudo identificar que utiliza una metodología del tipo 360°, que se explicará más adelante, pero su aplicación y logística es costosa y complicada.

Por lo anterior se ha escogido la metodología de Centros de Evaluación, también conocida como Assessment Center por su nomenclatura en el idioma inglés, (en lo sucesivo CE), como propuesta para evaluar conductas observables de inteligencia emocional, aprovechando que es una técnica que ya se utiliza en la cotidianidad tanto en el país, como en el extranjero, para evaluar este tipo de niveles jerárquicos en las empresas, y que, por la manera en que se realizan las observaciones con uno o varios jueces, aporta objetividad y confiabilidad por la misma metodología de la técnica.

En el presente trabajo se podrá encontrar:

**El Capítulo I** Se explica el concepto de inteligencia, su definición y evolución.

**En el Capítulo II** se incluye el concepto de emociones, bases biológicas de éstas. hasta llegar a la definición de inteligencia emocional, su evolución, su utilidad e

importancia en el trabajo, los modelos que surgieron y algunos de los esfuerzos y dificultades para su medición.

**El Capítulo III** se explica la técnica de Centros de Evaluación (CE), antecedentes de la técnica usos y alcances.

**En el Capítulo IV** se presenta la propuesta que sustenta el presente trabajo, detallando el contexto laboral en donde se originó la idea para la observación de inteligencia emocional, el procedimiento de la intervención para la identificación de rasgos de inteligencia emocional a identificar, así como de la comprobación de su utilización a través de la presencia de un método analítico.

## MARCO TEORICO

### Capítulo I. Definición y evolución del concepto de Inteligencia

El presente capítulo incluirá la definición de inteligencia emocional como concepto, sus orígenes, bases biológicas y algunos de los esfuerzos para su medición.

#### Definición

Durante años se han tratado de identificar los elementos que componen la “inteligencia” y medir las capacidades intelectuales de los individuos. Éste es un concepto dinámico, que se encuentra en evolución continua.

De acuerdo a la Real Academia de la Lengua Española, el término inteligencia proviene del latín “intelligentia”, y se refiere a la capacidad de: 1. Entender o comprender; 2. f. Resolver problemas, 3. f. Conocimiento, comprensión, acto de entender, 4. f. Sentido en que se puede tomar una proposición, un dicho o una expresión, 5. f. Habilidad, destreza y experiencia., 6. f. Trato y correspondencia secreta de dos o más personas o naciones entre sí, 7. f. Sustancia puramente espiritual, 8. f. Servicio de inteligencia. (Real Academia Española, 2006).

Durante años se intentó demostrar que las personas estaban diferenciadas por su inteligencia, y este concepto ha evolucionado conforme han encontrado distintas formas de medirlo, abordándolo desde distintos constructos, o a través del tiempo.

La medición de la inteligencia interesó a la ciencia en el momento en que los descubrimientos de **Charles Darwin** sobre la evolución tuvieron auge, y como una necesidad para dar respuesta a demandas sociales (en la educación, el ejército o el trabajo). Él propuso que la expresión de las emociones eran innatas, y que la forma de respuesta estaba determinada por programas genéticos, sin embargo, el



aprendizaje podría también determinar que una reacción pueda presentarse o no. (Chóliz, 1995; Espíndola, 1998). **Paul Broca** (médico anatomista y antropólogo francés-1824-1880), simpatizante de las ideas de Darwin sobre la sobrevivencia del más apto, realizó investigaciones para medir las diferencias individuales entre personas con un enfoque anatómico. Creía que podría determinar la inteligencia midiendo el tamaño del cráneo de los humanos. Su premisa era que, cuanto mayor fuera el cráneo, más lista sería la persona y a partir de ello el interés por diferenciar los más aptos de los demás fue creciente (Espíndola, 1998).

A manera de **recorrido histórico de la evolución de la inteligencia** desde las distintas escuelas, de acuerdo a Matthews, Zeidner y Roberts (2004), a principios del siglo veinte tenemos a:

- **Sir Francis Galton** (1822-1911) psicólogo, antropólogo británico. Realizó estudios sobre las diferencias individuales en la capacidad mental, entre las que incluye las morales, intelectuales y caracteriales, las cuales de acuerdo a su teoría no son adquiridas, sino innatas.
- **James McKeen Cattell** (1860-1944) psicólogo norteamericano y alumno de Galton y Wundt, creo el término “test mental” para designar una serie de pruebas psicológicas para medir funciones sensoriales elementales en estudiantes universitarios.
- Posteriormente **Karl Pearson** (1857-1936), científico y matemático inglés y alumno también de Galton, desarrollo técnicas para un análisis estadístico de dichas diferencias individuales.
- **Alfred Binet**, (1857-1911) pedagogo, grafólogo y psicólogo, y **Théodore Simon**, (1872-1961) médico psiquiatra y psicólogo, diseñaron el primer test para intentar medir la inteligencia de las personas y se abrió la polémica sobre si el rendimiento en inteligencia dependía de un único factor general o de muchos pequeños factores específicos (Moreno, Saiz y Esteban, 1998)
- **Lewis Terman** (1877-1956), pedagogo y psicólogo de la Universidad de Stanford, retomó y publicó una mejora del test, al que le llamó Escala de

Inteligencia de Stanford-Binet en 1916, utilizándola como herramienta de ayuda en la clasificación de niños con deficiencias, y en 1937 una actualización con escalas desde los dos años hasta la edad adulta, y que ha sido la base para los modernos test de inteligencia (Magdaleno, 2000). Consta de dos sub-pruebas verbales y no verbales y mide cinco factores: el conocimiento, razonamiento cuantitativo, procesamiento visual-espacial, memoria de trabajo, y razonamiento fluido.

- En 1917, con el advenimiento de la primera guerra mundial, el ejército Norteamericano aplicó los primeros tests grupales para seleccionar y clasificar a los soldados más aptos utilizando la prueba de inteligencia de **Robert Yerkes** (1876-1956) a través de **Arthur Otis** (1871-1951), estudiante de Terman, quien introdujo el formato de elección múltiple y otros formatos de puntuación para imprimir objetividad a las pruebas, con dos versiones: la Army Alfa- para lecto-escritores y la Army Beta – para personas que no hablaran inglés o analfabetos. El objetivo era medir aspectos como capacidad de servicio, clasificación en el trabajo, y el potencial para ocupar posiciones de liderazgo de los soldados. Tras la guerra, Terman y sus colegas empezaron a presionar para que se emplearan exámenes de inteligencia en los colegios, con el fin de mejorar la eficiencia del sistema educativo. Hoy día aún se emplea dicha prueba, en su quinta revisión, como examen de inteligencia general para adultos y niños.
- **Charles Spearman**, (1863-1945) psicólogo inglés, realizó aportes importantes tanto a la psicología como a la estadística, a través de su desarrolló el concepto de Análisis Factorial y en 1927 desarrolló su teoría Bifactorial

Los esfuerzos para continuar el desarrollo de este concepto durante los años veinte a los cincuenta, fueron:

- **Edward Thorndike** (1874-1949), psicólogo y pedagogo estadounidense. En 1920 expuso su teoría señalando tres tipos de inteligencia: *la*

*inteligencia abstracta* (la habilidad para manejar ideas), *la inteligencia mecánica* (habilidad para entender y manejar objetos) y *la inteligencia social*. Con este último concepto brindó los primeros indicios sobre la necesidad de un elemento emocional considerado como complemento a una “inteligencia cognitiva”, incluyendo de esta forma el plano de las emociones como parte importante para el éxito en la realización de tareas. (Aceves, 2000; Solis, 2016; Molero, Saiz, Esteban, 1998; y Estupiñán, 2016).

- **Louis Leon Thurstone**, (1877-1955) ingeniero mecánico y psicólogo estadounidense, en pleno auge conductista, introdujo en 1927 el análisis factorial al estudio de la inteligencia, descomponiendo el factor G de Spearman en siete aptitudes mentales primarias (comprensión verbal, fluidez verbal, capacidad numérica, representación espacial, memoria, razonamiento inductivo y velocidad de percepción) (Anastasi & Urbina, 1998; y Costa, 1996).
- **David Wechsler**, (1896-1981) psicólogo estadounidense y alumno de Pearson. En 1939, 1946 y 1967 desarrolló las escalas de Wechsler-Bellevue de inteligencia adulta (WAIS), la escala Wechsler de Inteligencia para niños (WISC) Y (WIPSI). (Molero, Saíz, & Esteban, 1998). Y que presenta como una alternativa a la escala de Stanford-Binet, poco apropiada para adultos. En su propuesta dividió la inteligencia en dos áreas principales: el área *Verbal* (con subtests de: Información, Comprensión General, Aritmética, Retención de Dígitos y Vocabulario) y *Área de Ejecución* (con subtests de: complementación de figuras, diseño con cubos, ordenamiento de figuras, ensamble de objetos y claves). Estas pruebas son, en la actualidad, unas de las más comúnmente aplicadas en ámbitos laborales, educativos y clínicos. (Molero et al., 1998).

De la década de los cincuenta hasta la actualidad aparecieron los siguientes estudios.

- **Jean Piaget** (1896-1980), epistemólogo, psicólogo y biólogo suizo. Perteneciente a la corriente estructuralista, se ocupa de los aspectos cualitativos de la inteligencia. Propuso una teoría constructivista del desarrollo de la inteligencia, y la llama “epistemología genética” o estudio de los orígenes del conocimiento en el desarrollo del niño.
- **Alan M. Turing** (1912-1954), matemático, filósofo y científico de la computación. En 1950 publica un trabajo titulado “computing Machinery and Intelligence” con un enfoque de Procesamiento de Información que define el campo de la inteligencia artificial y establece el paradigma de la ciencia cognitiva.
- **Robert J. Sternberg**, (1949–actual) psicólogo cognoscitivista contemporáneo, elaboró su modelo tríadico de la inteligencia para explicar el funcionamiento de la mente en una serie de componentes. (Castro, 1998). Propone así tres tipos de inteligencia: Subteoría Componencial, que asocia con la capacidad Analítica, y que incluye los metacomponentes, (procesos ejecutivos para la solución de problemas y toma de decisiones). Los componentes de rendimiento, (procesos básicos como memoria o la identificación de relaciones entre objetos). Y Los componentes para la adquisición de conocimiento, (obtención de información y seleccionarla para aprenderla). Subteoría Experiencial, que asocia con la capacidad Creativa, (que incluye la capacidad sintética, la intuición). Subteoría Contextual Inteligencia Práctica, (capacidad que permite conseguir ajuste o adaptación a los contextos).

Hasta aquí la idea de inteligencia estaba definida desde un punto de vista cognitivo, en donde se pensaba ésta como una capacidad genética, innata, como lo conceptualizaba Darwin, y de acuerdo a esa idea, el destino de las personas se hallaba de antemano determinada por el CI.

Dentro de la evolución del concepto, fueron tres las principales contribuciones que, por su nivel de importancia influenciaron de manera **teórica, metodológica y de manera pragmática** el desarrollo del concepto y de los tests de inteligencia:

1) El primero de ellos fue **Sir Francis Galton** (psicólogo, antropólogo británico con un amplio espectro de intereses (1822-1911)). Él era primo de Charles Darwin, y también simpatizante de sus ideas, en 1869 escribió su libro “La heredabilidad de la inteligencia”. Con ello buscó demostrar que las capacidades naturales de un hombre eran causa directa de la herencia, con la presunción de que, “mediante una selección cuidadosa de pudieran producir una raza súper-dotada de hombres, mediante uniones juiciosas durante varias generaciones consecutivas”. Así, ambos se interesaron en medir la inteligencia, Broca aportando el aspecto anatómico, mientras que Galton, la observación sobre la rapidez de respuesta a los estímulos, para valorar a los más aptos (Castro, 1998). Él introdujo el concepto de “correlación” para el estudio de las diferencias y utilizó la campana de Gauss para como una forma de medir la habilidad cognitiva, introduciendo el tema estadístico para su medición. De esta manera se empezaron a formular procedimientos de medición, primero en cuestiones meramente fisiológicas, y posteriormente buscando medir conductas, inteligencia, personalidad, etc.

2) La siguiente figura importante se refiere a **Alfred Binet**, pedagogo, grafólogo y psicólogo, en colaboración con **Theodore de Simon**, médico psiquiatra y psicólogo, ambos franceses, a quienes se les había encargado desarrollar algún dispositivo de selección en niños parisienses discapacitados y en 1905 diseñaron el primer test para intentar medir la inteligencia de las personas, a este instrumento se le conoció como la escala Binet-Simon y su medición con el nombre de Cociente Intelectual (CI). El test tenía como finalidad la de aplicar diversas pruebas a niños considerados “normales”, así precisaron la clase y grado de dificultad de los tests para identificar a escolares que salían del este rango normal y que requerían de una atención especial. La propuesta constaba de valorar la inteligencia con base en la comprensión, capacidad aritmética y dominio

del vocabulario para la correcta ejecución de tareas (Aceves, 2000). A partir de entonces podría disponerse de una dimensión de capacidad mental que permitía clasificar a todo el mundo. Desde entonces básicamente todos los intentos por medir la inteligencia utilizan las ideas y procedimientos pioneros de Binet en su diseño. De hecho uno de los más importantes tests de inteligencia contemporáneos, aún lleva su nombre: Escala de Inteligencia Stanford-Binet – Revisión IV. (Matthews et al., 2004).

3) La tercera persona más influyente fue **Charles Spearman**, psicólogo inglés, quien realizó aportes importantes tanto a la psicología como a la estadística, a través de su desarrollo del Análisis Factorial. En 1927 desarrolló su teoría Bifactorial, que incluye un factor general de la inteligencia (Factor G-hereditario), que subyace a las habilidades para la ejecución de las tareas intelectuales, nombrado como factor específico (Factor S-habilidad específica por desarrollo individual), y medido a través de estímulos visuales, numéricos y verbales (Anastasi & Urbina, 1998 y Costa, 1996).

Todos estos esfuerzos buscaron medir las diferencias individuales de inteligencia, con abordajes neurológicos o cognitivos, sin embargo se empezó a vislumbrar la importancia de otros elementos que influían en la efectividad de las personas, estableciendo las bases para el desarrollo del concepto de “**inteligencia emocional**”.

## Capítulo II. Inteligencia Emocional

***" Cualquiera puede ponerse furioso.... eso es fácil . Pero estar furioso con la persona correcta, en la intensidad correcta, en el momento correcto, por el motivo correcto, y de la forma correcta... eso no es fácil."***

*Aristóteles, Ética de Nicómaco (Goleman, 2004, pp. 13)*

Uno de los hallazgos y aportes de los teóricos de la inteligencia emocional ha sido que un cociente intelectual relevante no es una garantía de éxito o felicidad en las personas. De ahí que, la capacidad para superar obstáculos, tolerar la frustración o abrirse a nuevos entornos, o la habilidad para conocer las motivaciones y emociones propias, así como para considerar el impacto en otros, es lo que verdaderamente pudiera determinar el éxito o no de una persona. (Goleman, 2004).

En el presente capítulo se ofrece una visión general de los componentes de la inteligencia emocional: el concepto de emociones, evaluación y medida, así como su influencia en el ámbito de trabajo, que permitirá tener un panorama general para conocer la importancia del tema.

### II.1 Las Emociones

La palabra emoción se deriva de la palabra latina *emover*, que significa remover, agitar, conmover, excitar, y se refiere a una serie de respuestas que se desencadenan desde determinadas zonas del cerebro y ayudan a generar reacciones apropiadas en momentos de peligro o adaptación del entorno y

permiten experimentar dolor o felicidad, orgullo, envidia, celos, etc. El resultado es un estado emocional (Ostrosky & Vélez, 2013).

Existen una multiplicidad de investigaciones para definir e identificar lo que son las emociones; sin embargo, los científicos coinciden en que existen ciertas emociones básicas que son similares en todas las sociedades, y en su combinación, pueden surgir muchas sofisticadas. Un ejemplo de ello es el modelo propuesto por el profesor Plutchik, psicólogo estadounidense, quien, aún cuando realizó su propuesta en la década de los ochentas, su teoría de las emociones refleja ya la progresión y complejidad mencionada por Ostrosky & Vélez, y que se muestra como ejemplo gráfico de la bipolaridad de las emociones, así como la complejidad en sus combinaciones mencionada por Goleman. En sintonía con ello, Gallego & Alonso (2012), presentan las emociones de manera bipolar para su mejor comprensión: ocho emociones primarias y ocho avanzadas (que es la combinación entre dos emociones primarias), como puede apreciarse en la Figura 1.

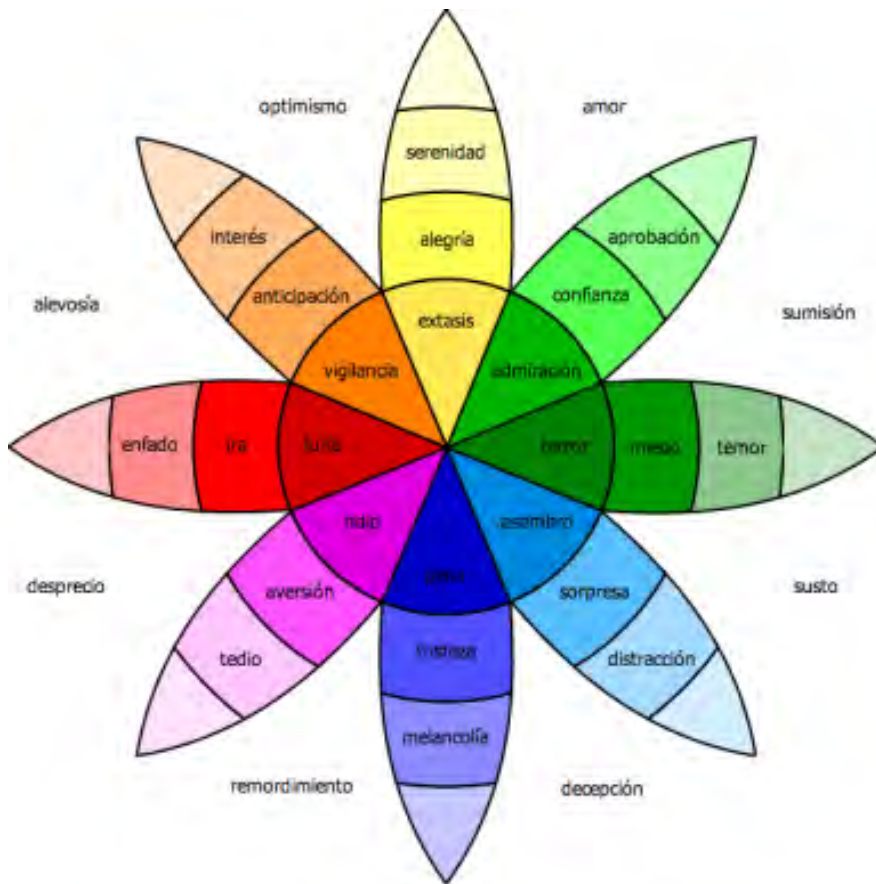
La Figura entonces se leería de la siguiente manera:

- La “*alegría*” sería una emoción básica, con su opuesto “la *tristeza*”, y como su expresión más intensa el “*éxtasis*”.
- La “*pena*” sería la expresión más intensa de la “*tristeza*”, y la “*melancolía*” y la “*serenidad*” serían las emociones básicas de la *tristeza* y la *alegría* en grados de intensidad menor.
- Las emociones avanzadas, se generan en la combinación de emociones primarias, por ejemplo, la combinación de “*tristeza*” y “*sorpres*a” crearía la “*decepción*”, y así sucesivamente.



**Fig. 1**

*Diagrama de Emociones* (Gallego & Alonso, 2012).



En la década de los noventa, Goleman (2004) propuso otra clasificación para las emociones de acuerdo a: **Estados de ánimo**. Que técnicamente son más apagados y duran mucho más tiempo que una emoción; **Temperamentos**. Que es la capacidad para evocar una determinada emoción o estado de ánimo, que vuelve a la gente especialmente melancólica, o jovial, tímida, etc.; y **Trastornos de la Emoción**. Por ejemplo la depresión clínica o cuadros de ansiedad, en la que alguien se siente atrapado constantemente en un estado negativo.

Asimismo las dividió en: **primarias**, y derivadas de éstas, lo que llama **familias básicas** de cada una, explicadas de manera gráfica en la Tabla 2 presentada a continuación.

**Tabla 2**

*Clasificación de Emociones Primarias y Básicas* (Goleman 2004, pp. 331-332)

<b>Emociones Primarias</b>	<b>Familias de emociones</b>
<b><i>Ira</i></b>	Furia, ultraje, resentimiento, cólera, exasperación, indignación, aflicción, acritud (rudeza), animosidad, fastidio, irritabilidad, hostilidad y, en el extremo, violencia y odio patológico.
<b><i>Tristeza</i></b>	Congoja, pesar, melancolía, pesimismo, pena, autocompasión, soledad, abatimiento, desesperación y, en casos patológicos, depresión grave.
<b><i>Temor</i></b>	Ansiedad, aprensión, nerviosismo, preocupación, consternación, inquietud, cautela, incertidumbre, pavor, miedo, terror y, en un nivel psicopatológico, fobia y pánico.
<b><i>Placer</i></b>	Felicidad, alegría, alivio, contento, dicha, deleite, diversión, orgullo, placer sensual, estremecimiento, embeleso, gratificación, satisfacción, euforia, extravagancia, éxtasis y, en el extremo, manía.
<b><i>Amor</i></b>	Aceptación, simpatía, confianza, amabilidad, afinidad, devoción, adoración, infatuación (pasión irracional), ágape (amor incondicional y reflexivo-amor espiritual-).
<b><i>Sorpresa</i></b>	Conmoción, asombro, desconcierto.
<b><i>Disgusto</i></b>	Desdén, desprecio, menosprecio, aborrecimiento, aversión, disgusto, repulsión.
<b><i>Vergüenza</i></b>	Culpabilidad, molestia, disgusto, remordimiento, humillación, arrepentimiento, mortificación y contrición.

Goleman (2004) es también consciente de que existen una infinidad de combinaciones que darían paso a otro tipo de emociones, por ejemplo, los celos, la indulgencia, el coraje, etc.

Otro aspecto importante de las emociones, es la **velocidad** en que pueden viajar para responder al entorno, es decir, si son solo pasajeras, o tienden a ser permanentes, tanto de manera positiva o negativa, actuando ya sea a favor de una adaptación, brindando respuestas pertinentes, o bien provocando trastornos, desadaptaciones o problemas. Las emociones pueden ser pasajera, cuando pueden ser identificadas y/o controladas por la persona, mitigando el tiempo en que podría permanecer dicha emoción, requiriendo normalmente de tiempo y paciencia. No obstante, cuando no existe la posibilidad de identificarlas, éstas tienden a llevar a aspectos más graves y persistentes en su permanencia requiriendo de un esfuerzo mayor para su manejo o control, y en ocasiones incluso de medicación o psicoterapia, o ambas cosas (Goleman, 2004).

## **II. 2 Bases Biológicas de las Emociones**

Existe mucha controversia acerca de la naturaleza de las emociones, y la manera en que éstas actúan en el ser humano, existiendo una guerra territorial entre varias disciplinas, incluyendo la filosofía, sociología, neurociencias y la psicología cognitiva.

**Charles Darwin** daba ya importancia al tema, sobre la forma en que éstas afectaban las respuestas del organismo, y entre su obra existe un libro poco conocido, llamado, "*La expresión de las emociones en los animales y en el hombre*". En él propone que los tres principios fundamentales de las emociones son: los hábitos, los reflejos y los instintos para la selección natural. Considera que estos dos últimos son innatos y se heredan de nuestros antepasados realizándose de forma principalmente involuntaria preparando a los animales para

la acción, en especial en una situación de emergencia. No obstante reconoce que el aprendizaje puede determinar que una reacción se presente o no en ciertas situaciones, además de modificar el propio patrón de respuesta expresiva. (Chóliz, 1995) y este aspecto merece mucha atención, debido a la posibilidad de poder “desarrollar” la inteligencia emocional, por ejemplo, el control de impulsos.

En los años cuarenta Roger Sperry biólogo, psicólogo y neurocientífico estadounidense y sus asociados participó en investigaciones sobre la especialización de los hemisferios cerebrales, trabajando con personas que habían sufrido graves traumas cerebrales y del cuerpo caloso, por lo que posteriormente, en 1981 recibiría el premio Nobel de Medicina. En los años cincuenta, Paul MacLean, por su parte, desarrolló el concepto de “Cerebro Triuno” en donde indica que el cerebro humano consiste de tres capas superpuestas, cada una de ellas correspondiente a un estado diferente en la evolución de la raza humana y responsable de las diferentes formas de procesamiento mental. A la capa interna la nombró como la “reptiliana”, que fue la primera en desarrollarse y la más primitiva. Comprende el tallo cerebral, el cerebro medio, los ganglios basales y el sistema de activación reticular. Esta área está impulsada por el instinto y regula elementos básicos de la supervivencia, como la homeostasis, la migración, o bien respuestas internas involuntarias como la respiración, la circulación y el latido del corazón. La capa intermedia integra el sistema límbico y maneja las emociones, formas y procesos secuenciales y está envuelta en la transformación y acceso a la memoria. Finalmente la capa exterior o corteza es la de más reciente desarrollo. Los pensamientos cognoscitivos e intelectuales caracterizan a los diferentes procesos que tienen lugar en esta porción del cerebro. (Herrmann, 1995).

Las principales estructuras involucradas en las emociones, son: **La amígdala cerebral y el Hipocampo**. Estas estructuras son parte clave del primitivo “cerebro nasal”, que posteriormente dio origen a la corteza cerebral y luego a la neocorteza. Estas dos partes se ocupan de la mayor parte del aprendizaje y el recuerdo del

cerebro, constituye una especie de depósito de memoria emocional, y Goleman menciona a esta relación como la “sede de todas las pasiones”, ya que la amígdala asume el control de una situación cuando aún el neocortex no ha llegado a tomar una decisión y se actúa a reacción (Goleman, 2004; Herrmann, 1995).

**El tálamo**, que se encarga de distribuir los mensajes que se reciben de los ojos y los oídos a la neocorteza. Aquí la información es ponderada mediante diferentes niveles de circuitos cerebrales, para tener una noción completa de lo que ocurre y finalmente emitir una respuesta adaptada a la situación (Goleman, 2004).

El área prefrontal aparece como el modulador de las respuestas proporcionadas por la amígdala y otras regiones del sistema límbico, permitiendo la emisión de una respuesta más analítica y proporcionada. En esta área se ponderan los riesgos y los beneficios de las diversas acciones posibles y se escoge la más adecuada (cuándo huir, o atacar, o disuadir o buscar la simpatía de los demás) (Goleman, 2004). **El neocortex** es el responsable de que nos entristezcamos cuando experimentamos una pérdida o nos alegremos por un evento importante esperado. Estas respuestas son generalmente más consideradas o “juiciosas”, porque el pensamiento generalmente precede al sentimiento.

Con base en el conocimiento biológico de las emociones, se aprecia que no existen emociones “buenas” o “malas”, sino que cada una de ellas tiene su función y en el conocimiento de ellas, se puede promover su control o manejo de manera más adaptativa.

### **II.3 Evolución del Concepto de Inteligencia Emocional**

Por mucho tiempo las emociones fueron consideradas como una debilidad o una desventaja en el tema de la inteligencia, y se pensaba que obstruía el pensar lógico. Después de las investigaciones y la evolución del pensamiento científico sobre el tema, se fue identificando, no solo para aceptar su influencia para el éxito

en las personas, sino que se ha hecho énfasis en el reconocimiento de éstas para utilizarlas a nuestro favor. Así se fue originando el concepto de Inteligencia Emocional. A continuación se mencionan los principales exponentes en el tema.

### **Precursores**

El término de inteligencia emocional apareció varias veces en la literatura antes de su conocimiento formal y estudio generalizado. Los primeros indicios sobre la necesidad de un elemento emocional considerado como complemento a una “inteligencia cognitiva”, se puede rastrear desde el año 1920, en donde el psicólogo y pedagogo estadounidense **Edward Thorndike** introdujo el concepto de “Inteligencia Social”, definida como “la habilidad para comprender y dirigir a los hombres y mujeres, y actuar sabiamente en las relaciones humanas” (Danvila & Sastre, 2010, pp. 108).

Otro ejemplo es el de **Raymond Cattell** (1943), psicólogo británico al proponer dentro de su clasificación de inteligencia Cristalizada el “establecimiento de relaciones”, incluyendo así la necesidad social, aspecto importante para posteriormente el desarrollo de la inteligencia emocional. (Anastasi & Urbina, 1998). A partir de entonces se empieza a tomar conciencia de que si bien los tests de inteligencia valoraban la capacidad racional, el resultado que ofrecían era parcial.

En 1995, cuando el Dr. **Howard Gardner**, psicólogo, investigador y profesor de la Universidad de Harvard, realiza un esfuerzo mayor para aportar su teoría de ‘las inteligencias múltiples’, definiendo entonces la inteligencia como "**la capacidad de resolver problemas o elaborar productos que son de importancia en un contexto cultural o en una comunidad determinada**". En un primer momento distinguió siete categorías de inteligencia: cinético-corporal, lógico-matemática, lingüística, espacial, musical, interpersonal e intrapersonal, planteando que son estas dimensiones las que nos relacionan con el mundo, reconociendo que la

brillantez académica no lo era todo. Posteriormente, en el 2007 incluyó Inteligencia Naturista o Medioambiental, la Existencial, La espiritual y no se restringe a plantear que sean siete o diez las diversas inteligencias de que goza el ser humano. Con el tiempo, Gardner y sus colegas ampliaron la lista inicial hasta llegar a incluir veinte clases diferentes de inteligencia. Es así que la inteligencia interpersonal fue subdividida en cuatro habilidades diferentes: (1) el liderazgo, (2) la aptitud de establecer relaciones y mantener las amistades, (3) la capacidad de solucionar conflictos y (4) la habilidad para el análisis social (Goleman, 1996, pp.59-60). La contribución de Gardner fue doble: Primero, amplió el campo de lo que hasta el momento se conocía como inteligencia, planteando que la brillantez académica no lo era todo. Segundo, definió la inteligencia como una “capacidad”, es decir, con posibilidad de “desarrollar”, en contraste con la creencia de que era algo innato.

En 1985, **Wayne Payne**, un alumno de la Universidad de Artes Alternativas Liberales en Estados Unidos, publicó su tesis doctoral “A study of emotion: developing emotional intelligence”, en donde incluyó el término de “inteligencia emocional”. (Danvila & Sastre, 2010).

### **Creación de Concepto**

En 1988 **Reuven Bar-On** presentó su tesis doctoral “The development of a concept of psychological well-being” y propuso el término “cociente emocional”. En 1990 los psicólogos Salovey y Mayer, de la universidad de New Hampshire y Yale respectivamente, retomaron el tema y publicaron un artículo titulado Emotional Intelligence publicado en la revista Imagination, Cognition and Personality, y acuñaron por vez primera con el significado actual el término, abriendo el campo a su estudio. (Vivas & Gallego, 2008; Danvila y Sastre, 2010).

Debido a que existen infinidad de definiciones, dependiendo del modelo, autor o constructo que represente, a continuación se presenta la propuesta de Mayer y

Salovey quienes en 1997 llevaron una revisión para afinar tanto su definición de IE como los alcances de ésta, siendo hasta la fecha una de las más difundidas y aceptadas:

***“La Inteligencia Emocional es la habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; para comprender emociones y el conocimiento emocional y para regular las emociones promoviendo un crecimiento emocional e intelectual”***

(Mayer & Salovey, 1997 pp. 10).

### **Popularización del concepto**

No obstante los distintos esfuerzos mencionados, fue el psicólogo y periodista estadounidense Daniel Goleman, quien en 1995 ganó gran fama al popularizar el término de Inteligencia Emocional, mediante la publicación de su libro: “La inteligencia emocional, por qué es más importante que el cociente intelectual” (Goleman, 1995, 2004), el cual fue considerado un best seller, atrayendo el interés ya no solo de ámbitos académicos, sino laborales, y es justo debido al impacto que este modelo tuvo en el ámbito laboral, que las empresas fijaron su atención en los beneficios que esto pudiera traerles.

### **II.4 Importancia de la Inteligencia Emocional en el Trabajo**

En la experiencia cotidiana del trabajo de consultoría, algunos de los problemas que pueden observarse con regularidad en empresas que indica la carencia de rasgos de IE en sus empleados, por mencionar algunos de los principales, son:



- Mala comunicación entre los jefes, pares y colaboradores,
- Individualismo
- Liderazgo mayormente orientado a la tarea, más que con equilibrio también en la relación
- Toma de Decisiones parciales.
- Desgaste de los candidatos para desarrollar sus habilidades de manera integral.

Esto puede llevar a una mayor rotación de personal, con su correspondiente impacto económico, por ejemplo, en la pérdida de productividad durante el tiempo que se requiere para contratar nuevo personal que van, de acuerdo a Goleman (2004) de 55 a 57 días, que podría representar hasta una tercera parte del salario del empleado durante el primer año, una menor productividad durante la curva de aprendizaje del nuevo trabajador, y costos directos que esta recolocación y formación del nuevo candidato, en contraste como empleados con características de IE que pueden producir hasta desde un 19% hasta un 120% más en empleos de complejidad baja, moderada y elevada (Goleman, 2004, pp. 107).

Hasta antes del desarrollo del concepto de IE, las empresas buscaban desarrollar el nivel de desempeño de sus empleados desde el ámbito puramente administrativo o técnico, propio de su área de experiencia, con un desgaste importante en recursos tanto personales como económicos. De esta manera tenían a personas con un alto nivel de formación técnica y profesional, con intenciones de realizar una siguiente maestría, doctorado o esfuerzos diversos con el fin de conseguir mayores calificaciones técnicas, pero con un descuido importante en aspectos de interrelación, sin identificar que esto les podría llevar a mantenerse en un ámbito táctico y técnico, **pero no estratégico**, con menor posibilidad de atacar los problemas con una visión ampliada.

El papel que realizó Goleman al popularizar el tema fue crucial, ya que el interés

ha crecido considerablemente al mostrar las consecuencias económicas que el tema aporta a las organizaciones, asegurando que al desarrollar estas competencias en los empleados, podría producir consecuencias altamente positivas para el negocio en cuanto a rendimiento y facilitación de procesos, y este interés se aprecia ya poco a poco en el trabajo de Consultoría aplicada. Es por ello que en el ámbito de negocios es uno, entre muchos otros, que pueden verse favorecidos con la aplicación de inteligencia emocional, en especial con los ejecutivos o líderes.

***" Cuanto más alto es el nivel del puesto a cubrir,  
mayor el riesgo."***

(Goleman, 2004, pp. 263)

En aspectos de liderazgo, por ejemplo, en la medida en que los directivos pueden reconocer y manejar sus propias emociones y las de los demás, propician en su colaboradores una mayor motivación y satisfacción en el trabajo, y con ello, el compromiso con la organización. Del mismo modo, al promover las interacciones emocionales entre los miembros del equipo, ya sea en multiáreas o multiculturas, facilitan los cambios organizacionales, contribuyendo así en un mejor desempeño individual y organizacional. (Danvila & Sastre, 2010).

Algunos de los beneficios de aplicar la inteligencia emocional en las organizaciones, de acuerdo a Bisquerra & Pérez (2007), pueden ser:

- Aumento de la eficiencia y eficacia de los empleados y los equipos.
- Mayor involucración de las personas en su trabajo, volviéndose más responsables y autónomas.
- Capacidad para afrontar mejor las críticas de los jefes, perseverar en

las tareas, o bien enfrentar los retos que se nos plantean.

- Resolución de situaciones delicadas con compañeros de trabajo,
- Mejoramiento de la relación con los clientes tanto internos como externos.
- Mejoramiento del ambiente laboral, fortaleciendo la cultura organizacional.
- Mejor aceptación y agilización de los procesos de cambio y de mejora.

Con esa base, cada vez con más frecuencia, las empresas van incluyendo requerimientos para contar con personas que presenten rasgos de inteligencia emocional en los procesos internos de la empresa, poniendo cada vez más un énfasis en aspectos de capacidad para contribuir a un ambiente laboral positivo, ya sea desde el ámbito individual, personas con mayor control de sus emociones, sus frustraciones, y en conjunto, personas con posibilidades de hacer mayor trabajo en equipo, entender a los compañeros de trabajo, o hacer alianzas con otras personas o áreas de la empresa que faciliten las actividades que realizan.

También se ha hablado de organizaciones emocionalmente inteligentes. Sigal G. Barsade, profesora de Gestión de la Universidad de Wharton en Pennsylvania, USA, y su colega, Donald E. Gibson, de la Universidad de Pittsburgh proponen que es común producir un “contagio emocional” en las empresas. (Barsade & Gibson, 2007). Por ejemplo, sugieren que la gente positiva suele obtener mejores resultados en el lugar de trabajo, debido a que procesan cognitivamente de manera más eficiente y más apropiada, manteniéndose más abiertas para asimilar información y gestionarla de manera efectiva. Por el contrario, si se está de mal humor, se desperdicia mucho esfuerzo y energía, evidenciando esta negatividad.

En este “contagio emocional” Barsade y Gibson (2007) consideran tres tipos

diferentes de sentimientos que inciden en el comportamiento de las personas:

- **Emociones puntuales de corto plazo**, como *la alegría, la ira, el miedo y la indignación*.
- **Estados de humor**, que son sentimientos que perduran algo más y no están necesariamente relacionados con una causa particular. Por ejemplo, una persona puede estar de buen o de mal humor.
- **Rasgos de la personalidad**, que definen el enfoque general de una persona ante la vida. “Siempre es tan alegre”, o “Siempre mira el lado negativo”.

Así, consideran que estos tres tipos de sentimientos pueden influir en los empleados, los procesos de toma de decisiones, la creatividad, las tasas de rotación, el trabajo en equipo, las negociaciones y el liderazgo. Estos no tienen qué ser especialmente intensos u obvios para producir un impacto o influir directamente en el desempeño de las personas, por ejemplo, el estado de humor, emociones y temperamento de los trabajadores que pudiera afectar su trabajo en equipo, tasas de rotación, negociaciones y por supuesto, en el liderazgo como respuesta a todo ello, variables críticas para el desempeño de la empresa (Barsade & Gibson, 2007).

Existen también algunos estudios que pueden señalar que no existe vinculación entre la inteligencia emocional y el desempeño de los empleados en el trabajo (Sosik & Megerian, 1999; Zeidner et al, 2004), o con el rendimiento educativo (Petrides, Frederickson, & Furnham, 2004; Crowne, 2009). Sin embargo, en la práctica profesional si puede apreciarse la utilidad y ventajas que la inteligencia emocional tiene al momento en que los evaluados solucionan problemas o se enfrentan a situaciones presionantes, brindándoles ventajas al mostrar por ejemplo autocontrol, actuando con menor impulsividad en su toma de decisiones,

empatía ante clientes o colaboradores, traduciéndolo en servicio a clientes internos o externos, o bien en la capacidad para realizar alianzas estratégicas o redes de apoyo y contacto. Todo ello permite la adquisición de una visión más amplia al abordar los problemas y tomar decisiones, y todo esto favorece el desempeño exitoso que mencionan los autores que diferencian un desempeño exitoso de otro que no lo es, debido a la IE.

Con esa base a continuación indagaremos los distintos modelos y formas de medición más conocidas de IE.

## II. 5 Modelos de Inteligencia Emocional

Debido a dicho desarrollo, surgieron distintos postulados teóricos, cada autor con su propia visión particular. Y debido a esta proliferación de ideas, los investigadores Mayer y Salovey elaboraron una clasificación de los distintos esfuerzos para su estudio, distinguiendo dos grandes modelos de IE: **los modelos mixtos** y los **de habilidad** (Zeidner, Matthews, & Roberts, 2004), con las siguientes características:

- **Modelos Mixtos.** Se refiere a una mezcla de dimensiones de personalidad como asertividad, optimismo, etc., con habilidades emocionales para el funcionamiento adaptativo personal que le permiten a las personas hacer frente al entorno. Sus métodos de evaluación se centran en cuestionarios, escalas e inventarios que proporcionan un índice auto-percibido, pero no pretende ser un tipo de inteligencia, ni tienen ninguna base teórica que sugiera una correlación entre IE y la capacidad cognitiva (Zeidner et al., 2004).
- **Modelos de Habilidad o Capacidad.** Su modelo teórico es de Inteligencia y desempeño, y se orientan hacia el estudio de la capacidad para procesar información afectiva. Este modelo sostiene que la IE debe ser considerada

como un tipo de inteligencia y se evalúa con tareas de habilidad emocional de igual manera que el CI clásico se evalúa mediante tareas cognitivas (Zeidner at all, 2004; Danvila & Sastre, 2010).

Existe también otra propuesta que es una clasificación de IE desde una perspectiva de medición (instrumentos de evaluación), más que en supuestos teóricos, presentada por Petrides y Furham (2000) y es:

- **IE como Rasgo o autoeficacia emocional.** Desde esta perspectiva se hace una distinción entre la IE como Rasgo, similar a las características de personalidad e IE como capacidad, el cual pretende medir la IE como una capacidad cognitiva a partir de un conjunto de disposiciones de comportamientos y percepciones propias de reconocer, procesar, y emplear datos con carga emocional, influenciados por elementos de inteligencia social, personalidad, empatía, impulsividad y asertividad. (Mestre & Fernández Berrocal, 2007, cap. 4, pp. 81-84).

Con base en la clasificación anterior se muestra en la Tabla 3 el detalle de los tres principales desarrollos que han generado mayor interés en términos de investigación, y de los cuales Goleman (1998) establece una distinción más específica.

Estas son las teorías de: Bar-On (1988,2000); Salovey & Mayer (1997) y Goleman (1998) y se establece el modelo de Salovey y Mayer como un modelo de habilidad mental; el de Bar-On, como un modelo de personalidad, (específicamente como un “modelo de bienestar”), y por último, el de Goleman como una teoría de **“ejecución” de competencias emocionales** aplicado al mundo laboral y empresarial. (Goleman, 2004).

**Tabla 3**

*Modelos de Inteligencia Emocional (elaboración propia).*

<b>Modelos de Inteligencia Emocional</b>		
<b>Bar-On (1997)</b>	<b>Mayer &amp; Salovey (1997)</b>	<b>Goleman (1995)</b>
<i>Definición:</i>	<i>Definición:</i>	<i>Definición:</i>
<p><i>“La inteligencia emocional es .... un conjunto de capacidades cognitivas, competencias y habilidades que influyen en la capacidad propia para tener éxito al hacer frente a las demandas y presiones ambientales”.</i> (Bar-On, 1997, p.14; Mayer, Salovey &amp; Caruso, 2000, p. 401)</p>	<p><i>“La inteligencia emocional incluye la habilidad para percibir con precisión, valorar y expresar emoción; la habilidad de acceder y/o generar sentimientos cuando facilitan pensamientos; la habilidad de comprender la emoción y el conocimiento emocional; y la habilidad para regular las emociones para promover crecimiento emocional e intelectual”.</i> (Mayer &amp; Salovey, 1997 pp. 10)</p>	<p><i>“La capacidad para reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos”.</i> (Goleman, 1998, pp. 196)</p>
<p>Contexto de la teoría de la personalidad como un modelo general de bienestar psicológico y de adaptación.</p>	<p>Enfoque cognitivo, es decir, hace relevancia en las aptitudes mentales específicas para el reconocimiento y clasificación de las emociones.</p>	<p>Incluye un conjunto de habilidades afectivas y cognitivas</p>
*Tipo de Modelo <b>Mixto</b>	*Tipo de Modelo <b>Habilidad</b>	*Tipo de Modelo <b>Mixto</b>
*Modelo teórico:	*Modelo teórico:	*Modelo teórico:
<p>Incluye cinco habilidades:</p> <p>1) <i>Habilidades intrapersonales</i></p> <p>2) <i>Habilidades Interpersonales</i></p>	<p>Incluye cuatro habilidades:</p> <p>1) <i>Percepción y Expresión de emociones:</i></p> <p>2) <i>Asimilación de la emoción en el pensamiento:</i></p>	<p>Incluye cinco habilidades, divididas en dos dimensiones:</p> <p><b><u>Habilidades Intrapersonales</u></b></p> <p>1) <i>Conocimiento de las Emociones Propias</i></p>

---

3) <i>Adaptabilidad-Ajuste</i>	3) <i>Comprensión y Análisis Emocional.</i>	2) <i>Manejo de Emociones</i>
4) <i>Manejo de las Emociones,</i>	4) <i>Regulación reflexiva de emociones</i>	3) <i>Motivarse a uno mismo</i>
5) <i>Humor en general</i>		<b><u>Habilidades Interpersonales</u></b>
		4) <i>Reconocer Emociones en otros</i>
		5) <i>Manejo de Relaciones interpersonales</i>

---

Dentro de estos modelos, el que más llama la atención por su aplicación en el ámbito laboral, y mayor practicidad para valorar, es el de Daniel Goleman, el cual se detalla a continuación como base para la propuesta que se realizará en el presente trabajo.

Goleman plantea el concepto de "competencia emocional", entendida como: "***una capacidad aprendida basada en inteligencia emocional que tiene como resultado un rendimiento sobresaliente en el trabajo***" (Cherniss & Goleman, 2001, pp. 63).

Este modelo corresponde a un modelo "mixto" de IE, y en su libro, "Trabajando con inteligencia emocional", Cherniss y Goleman identifican las competencias que dependen de los estados de ánimo y que determinan un desempeño exitoso en el trabajo. Se trata de veinticinco habilidades o "competencias" que se clasifican de las cinco áreas mencionadas en la tabla II.3 -autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales- de la teoría formulada por **Salovey y Mayer** en 1990 (Cherniss & Goleman, 2001), las cuales se detallan a continuación:

**Área 1 Autoconciencia** (implica reconocer los propios estados de ánimo, los recursos y las intuiciones):

1. **Conciencia emocional:** identificar las propias emociones y sus posibles efectos.



2. **Correcta autovaloración:** conocer las fortalezas y limitaciones propias.
3. **Autoconfianza:** un fuerte sentido del valor y capacidad propia.

**Área 2 Autorregulación** (manejo de los propios estados de ánimo, impulsos y recursos):

4. **Autocontrol:** mantener vigiladas las emociones y los impulsos.
5. **Confiabilidad:** mantener estándares adecuados de honestidad e integridad.
6. **Conciencia (compromiso consigo mismo):** asumir las responsabilidades del propio desempeño laboral.
7. **Adaptabilidad:** flexibilidad en el manejo de las situaciones de cambio.
8. **Innovación:** sentirse cómodo con la nueva información, las nuevas ideas y las nuevas situaciones.

**Área 3 Motivación** (intensidad y dirección de las emociones que guían o facilitan el cumplimiento de las metas establecidas):

9. **Impulso hacia el logro:** esfuerzo por mejorar o alcanzar un estándar de excelencia laboral.
10. **Compromiso:** alinearse con las metas del grupo u organización.
11. **Iniciativa:** disponibilidad para reaccionar ante las oportunidades.
12. **Optimismo:** persistencia en la consecución de los objetivos, a pesar de los obstáculos y retrocesos que puedan presentarse.

**Área 4 Empatía** (conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los otros):

13. **Comprensión de los otros:** percibir los sentimientos y perspectivas de los compañeros de trabajo.
14. **Desarrollo de los otros:** estar atentos a las necesidades de desarrollo de los otros y reforzar sus habilidades.
15. **Servicio de orientación:** anticipar, reconocer y satisfacer las necesidades

reales del cliente.

**16. Diversificación:** cultivar las oportunidades laborales en los distintos tipos de personas.

**17. Conciencia política:** ser capaz de captar y comprender las corrientes emocionales del grupo, así como el poder de las relaciones entre sus miembros.

#### **Área 5 Habilidades sociales** (inducir respuestas deseadas en los otros):

**18. Influencia:** idear y realizar adecuadamente tácticas efectivas de persuasión.

**19. Comunicación:** saber escuchar abiertamente al resto y elaborar mensajes convincentes.

**20. Manejo de conflictos:** saber negociar y resolver los desacuerdos que se presenten dentro del equipo de trabajo.

**21. Liderazgo:** capacidad de inspirar y guiar a los individuos y al grupo en su conjunto.

**22. Catalizar el cambio:** iniciador o administrador de las situaciones nuevas.

**23. Construir lazos:** alimentar y reforzar las relaciones interpersonales dentro del grupo.

**24. Colaborar y cooperar:** trabajar con otros para alcanzar metas compartidas.

**25. Trabajar en equipo:** ser capaz de crear sinergia para la consecución de metas colectivas.

## **II.6 Medición**

Cuando Salovey y Mayer desarrollaron la idea de la IE, su objetivo era el indagar por qué algunas personas parecían ser más emocionalmente competentes que otras. Hasta entonces era comúnmente utilizada la técnica de lápiz y papel a manera de cuestionarios o escalas, sin embargo, actualmente se realizan otros esfuerzos para garantizar que lo que estamos evaluando sea lo que se entiende

por IE y no otra cosa, evitando aspectos de sesgo o errores de confiabilidad y validez.

Goleman (2004) también hace una distinción entre los términos: **“inteligencia emocional”**, entendida como a la **capacidad** básica subyacente de una persona para reconocer y utilizar las emociones; y **“Competencia emocional”** que describe las **habilidades** personales y sociales que conducen a un rendimiento superior en el mundo del trabajo.

En la literatura actual existen básicamente dos procedimientos para la valoración de la IE: El primer grupo incluye los instrumentos clásicos de medidas basados en *questionarios y auto-informes*; el segundo son las llamadas *medidas de habilidad o de ejecución* (Extremera, Fernández-Berrocal, Mestre y Guil, 2004). En la Tabla II.4 se muestran las ventajas y desventajas de cada uno de los estilos.

**Tabla 4**

*Tipos de Valoración de Inteligencia Emocional (Extremera et al, 2004).*

---

<b>Test de Autoinforme</b>	<p>Basado en el método más tradicional, se realiza mediante cuestionarios que contienen enunciados verbales cortos y calificados por el evaluado mediante una escala de tipo Likert con varias opciones de respuesta.</p> <p><b>Ventajas:</b> Instrucciones sencillas y permite la administración colectiva: Tiempo. Requiere de poco tiempo y menos ítems para obtener una puntuación; Costo mínimo (papel y lápiz) y fácil entrenamiento.</p> <p><b>Desventajas:</b> Implica un “insight” emocional por parte del sujeto, y si bien permite evaluar procesos conscientes de tipo emocional, el resultado proporciona una estimación de la IE “percibida” por el evaluado, con posibles sesgos de “deseabilidad social”. Asimismo se aprecia que algunos índices de IE se solapan en cierto grado con variables de personalidad y se evalúan comportamientos relacionados con otras habilidades socio-</p>
----------------------------	---

---

---

emocionales (Ejem. Optimismo, autoestima, etc...).

**Instrumentos en esta clasificación:** El Trait Meta-Mood Scale (TMSS de Salovey, et al. 1995); El Shutte Self Report Inventory (SSRI, de Shutte, et al, 1998), el Emotional Competence Inventory (ECI, Boyatzis, Goleman y Rhee, 2001), y el Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue, de Petrides y Furham, 2002).

---

**Observadores Externos** Este formato se desarrolló para buscar una mayor confiabilidad y validez de los resultados.

La metodología era preguntar a las personas cercanas sobre la manera en que el evaluado maneja sus emociones, con una metodología de evaluación externa del tipo 360° en los que se solicita información a los compañeros o jefes, sobre su percepción del candidato para valorar su comportamiento en la vida cotidiana y en la relación con los demás ante distintas situaciones, por ejemplo, resolución de conflictos o solución de problemas.

Esta evaluación es complementaria al test de auto-informe y sirve para evitar sesgos de deseabilidad social o distorsiones.

**Ventajas:** Es una forma eficaz de evaluar la IE Interpersonal. Esta forma de evaluación es complementaria al primer grupo y sirve para evitar sesgos de deseabilidad social o distorsiones. Se pueden dar a conocer facetas en las que los demás pueden conocer mejor a los evaluados, especialmente en lo tocante a las habilidades interpersonales. Dan respuesta a necesidades del mundo empresarial por su relación con diversos aspectos organizacionales. (Goleman, 2004).

**Desventajas:** La evaluación pudiera constituir un reflejo del evaluador; estas evaluaciones, si no son bien dirigidas, pueden ser utilizadas como armas de lucha al involucrar a pares o jefes en donde pudiera haber rivalidades. (Goleman, 2004)

**Instrumentos en esta clasificación:** El Emotional Competence Inventory (ECI), o el EQ-i de Bar-On (1997) .

---

---

**Medidas de  
Habilidad o  
de Ejecución**

La lógica de este tipo de instrumentos es, si se quiere saber si una persona es hábil o no en un ámbito, la mejor forma de hacerlo es comprobar sus habilidades. Consiste entonces en que el evaluado resuelva problemas emocionales y sus respuestas se comparan con criterios de puntuación predeterminados.

**Ventajas:** Los resultados se basan en la capacidad de ejecución o el conocimiento emocional de la persona realizando actividades, y no solo en su creencia sobre la capacidad. Se evita el falseo de respuestas motivadas por una deseabilidad social. No requiere nivel de insight. Se disminuyen los sesgos perceptivos y situacionales de observadores externos.

**Desventajas:** Mayor tiempo, son evaluaciones más extensas e implican la realización de un número mayor de tareas; requieren de instrucciones más precisas y la administración es individual en formato informático, aunque colectiva en las versiones de papel y lápiz; Dificultad para evaluar vivencias internas y procesos de conciencia emocional. Mayor gasto en recursos por cuestionarios más extensos, fotografías a color...) y por recursos informatizados (computadoras, altavoces, auriculares, etc.).

**Instrumentos en esta clasificación:** El MEIS (Multifactor Emotional Intelligence Scale, de Mayer, et al., 1999) y su versión reducida y mejorada, el MSCEIT (Mayer, Salovey, Caruso Emotional Intelligence Test, de Mayer, et al, 2001 y Mayer, Salovey, Caruso y Sitarenios, 2003).

---

Como puede apreciarse en cada uno de estos métodos de medida existen ventajas y desventajas, y ninguno es perfecto, sin embargo, existen múltiples esfuerzos para encontrar mejores predictores de la presencia y utilización de la IE, y un reto es el promover evaluaciones provenientes de múltiples fuentes a manera de compensar fallas o puntos de vista de otros instrumentos u observadores.

## II.7 Dificultades para la medición de la IE

La medición de IE como una forma de inteligencia tradicional, ha presentado algunas dificultades, (Salovey, Woolery & Mayer, 2001), por ejemplo, las medidas de autoinforme han recibido críticas debido a que las respuestas de los evaluados pueden estar sesgadas por aspectos de deseabilidad social o procesos automáticos no conscientes que la persona utiliza en la cotidianidad pero sin necesariamente percibirlos (Fernández & Extremera, 2005). Por otro lado, las medidas de ejecución son esfuerzos más prácticos para medir la IE mediante tareas específicas. Una de las más completas y validadas es el MSCEIT (Mayer, et al., 1999), como pudo apreciarse en el apartado de medición, sin embargo, está más orientada a temas de investigación y educación, y para utilizar en el ámbito laboral, es tardada, costosa y aunque es un esfuerzo mayor para ver la aplicabilidad de inteligencia emocional, aún apela a la opinión del evaluado, con cuestionarios de opción múltiple.

En el ámbito laboral ha habido básicamente dos esfuerzos interesantes que han buscado dar respuesta a las necesidades específicas del ramo, es decir, traduciendo su utilidad a conductas observables en el trabajo.

Uno de ellos es la de Ruben Bar-on (1997), quien desarrolló un instrumento llamado EQ-i de Bar-On, en donde a la manera de evaluaciones del tipo 360°, involucra a jueces externos (como el jefe directo o pares) para observar si la persona presenta o no rasgos y conductas de inteligencia emocional, obteniendo resultados un tanto más objetivos.

Goleman (2005) por su parte, hace mención de la utilización de una técnica similar a la de Centros de Evaluación (CE), para la valoración de IE, pero como una prueba individual diseñada para tal fin, por ejemplo, la posibilidad de que la siguiente generación de evaluaciones se realicen con herramientas

informatizadas, que incluyan simulaciones virtuales de la realidad en donde repliquen experiencias del mundo laboral real, mencionando como ejemplo el desarrollo de una simulación llamada “Crimen y Castigo” por Jerry Goleman en la Northwestern University, para evaluar la imparcialidad de los jueces de la corte para tratar sus casos, con posibilidad de ir cambiando la raza, sexo o vestimenta de los enjuiciados a través de la simulación electrónica, para evitar o evidenciar sesgos de percepción.

En la actualidad pone como un ejemplo más cercano a su propuesta, el desarrollo de un curso de centro de evaluación administrativo que realizó para apoyar los cambios autodirigidos del programa de graduados en la Case Western Reserve University, pero quedando aún solo como propuesta el planteamiento del desarrollo de la evaluación específica a manera de Centros de Evaluación.

Al igual que el esfuerzo de Bar-On, en la práctica cotidiana del mundo laboral, el diseñar y aplicar estas simulaciones específicas, adicionales a las baterías de evaluación cotidianas, aumentaría de manera considerable el tiempo y los recursos que las empresas podrían invertir para evaluar la IE, siendo esto poco costeable y desgastante de manera innecesaria para los candidatos.

No obstante, como un avance a dicha posibilidad, Goleman (2005), está consciente de la dificultad que conlleva el evaluar una a una las 24 competencias emocionales propuestas de su modelo en términos de tiempo y esfuerzo invertido, por lo que buscó acotar los comportamientos que las empresas podrían observar primordialmente, utilizando los argumentos de David McClelland, en el sentido de que no existe un único grupo de características que lleven al éxito, sino más bien *configuraciones* y combinaciones alternativas de competencias que producen los resultados, a lo cual le llaman “algoritmo”. en el ámbito práctico de recursos humanos.

Debido a ello, se dio a la tarea de reducir su modelo, de acuerdo a una clasificación de competencias en conjunto, de acuerdo a Cherniss & Goleman, (2001, pp. 236-237) se da bajo los siguientes criterios:

- 1) Las competencias que mantienen una **relación complementaria**. Se refiere a competencias que aumentan la eficacia de una persona cuando se utilizan en conjunto, por ejemplo: “adaptabilidad” y “consistencia”, es decir, ante situaciones cambiantes, se requerirá de una respuesta fiable y meticulosa que permita continuar el comportamiento adecuado incluso en la nueva situación.
- 2) **Manifestaciones alternas entre competencias**. Son competencias que representan el mismo conjunto de capacidades, aunque cada una de ellas posee comportamientos específicos de la situación. Por ejemplo, “dirigir a otros” y “catalizador de cambios”. Ambas son manifestaciones alternas de liderazgo. La primera es más general, mientras que la segunda es una manifestación específica del liderazgo.
- 3) Las competencias que mantienen una **relación compensatoria**. Es decir, tanto si se utiliza una u otra, los resultados son los mismos, por ejemplo, “orientación hacia el logro” e “iniciativa”.
- 4) **Relación entre competencias antagonista**. Esto tiene que ver en que si la persona es muy fuerte en una competencia, puede impedir el uso o manifestación de otra, por ejemplo, “autocontrol” e “iniciativa”.

Con base en dichos criterios, Goleman creó el algoritmo que se muestra en la Tabla 5, en donde fundamenta su modelo de competencias de inteligencia emocional, y bajo el cual sustenta su propuesta para facilitar la evaluación de las dimensiones emocionales, ubicando las competencias “obligatorias” y “secundarias”, ya sea compensando, alternando o complementando la principal. Este será el modelo bajo el cual se realizará la propuesta del presente trabajo.



**Tabla 5**

*Algoritmo de competencias del modelo de Inteligencia Emocional (Goleman (2005, pp. 240)*

COMPETENCIA IE	OBLIGATORIAS	SECUNDARIAS
<b>CONCIENCIA DE UNO MISMO</b>	➤ <b>Confianza en uno mismo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Autoconciencia emocional</li><li>• Valoración adecuada de uno mismo</li></ul>
<b>AUTOGESTIÓN</b>	➤ <b>Autocontrol</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fiabilidad o Meticulosidad o Adaptabilidad</li><li>• Motivación de logro o iniciativa</li></ul>
<b>CONCIENCIA SOCIAL</b>	➤ <b>Empatía</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conciencia organizativa u orientación hacia el servicio</li></ul>
<b>HABILIDADES SOCIALES</b>	➤ <b>Influencia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dirigir a otros o desarrollar a los demás</li><li>• Establecer vínculos o Trabajo en Equipo y colaboración o Resolución de conflictos</li><li>• Comunicación o Catalizar los cambios.</li></ul>

De acuerdo a Fernández y Extremera, (2005), aún cuando esto es un avance considerable sobre los primeros esfuerzos de medición, todos estos resultados pueden mostrar la “**presencia**” de rasgos o “**conocimiento**” de las estrategias para manejar distintas situaciones de inteligencia emocional, **pero no la “utilización” de dichos rasgos** ante situaciones específicas.

## Capítulo III. Centros de Evaluación

Los **Centros de Evaluación (CE)**, conocidos también por su siglas en inglés AC (Assessment Center) es “un sistema estandarizado de evaluación del comportamiento basado en múltiples insumos, y es una de las herramientas consideradas con mayor validez y confiabilidad para la medición del talento en las empresas, así como de predictibilidad del desempeño” (Equipo Vértice, 2008).

### III.1 Antecedentes

Esta técnica tuvo su origen en los esfuerzos del ejército alemán en la preguerra, en donde en la selección de oficiales tenían que someterse a misiones riesgosas durante tres días, siendo evaluados por una junta formada por un coronel, un oficial medio y examinadores psicológicos. En 1941 la Junta Británica de Selección de Oficiales en Gran Bretaña, inspirados por las prácticas alemanas realizan experimentos de evaluaciones múltiples y sustituyen su sistema de entrevistas cortas por reuniones de evaluación. Estos esfuerzos fueron adoptados también por los ejércitos de Australia y Canadá con gran éxito, y en 1943 la práctica llega a los Estados Unidos, cuando la Oficina de Servicios Estratégicos del Gobierno requería asegurarse que los líderes militares elegidos por ellos, fueran efectivos. En la década de los 50's, el psicólogo Douglas Bray fue el encargado de realizar la primera reunión de evaluación, y en 1948 publicó un artículo titulado “Assessment of Men”, haciendo mención del término “Assessment Center” (Centros de Evaluación), enfatizando las bondades de estudiar la conducta humana en situaciones complejas, aunque simuladas. Bray posteriormente lo aplicó en la industria, en AT&T y al popularizarse el método. Ahí realizó un estudio longitudinal con jóvenes en la empresa durante ocho años, que validó científicamente el método. En 1970 junto con William Byham, creó una firma de consultoría llamada Dimensiones de Desarrollo Internacional (DDI) que actualmente es un líder mundial en la tecnología de los CE (Thornton-III & Byham,

1982) y en 1989 estableció un grupo de trabajo (Task Force) que brinda los lineamientos de Bray y Thornton para la aplicación de CE a nivel internacional.

A partir de ello, el uso de los CE se ha extendido a diversas organizaciones y con el paso del tiempo se ha ido afinado la metodología pero manteniendo las bases de predicción de la conducta a través de simulaciones.

Esta técnica es considerada como una de las técnicas más útiles y con mayor efectividad para la medición y predicción del desempeño en ejecutivos, como puede apreciarse en la tabla 6, y que presenta la comparación con otros instrumentos utilizados para tal fin.

**Tabla 6**

*Validéz de la Técnica de AC vs otros tipos de Evaluación* (Equipo Vértice, 2008, pp. 124)

<b>CORRELACION METODOS DE SELECCIÓN Y DESEMPEÑO</b>	
<b>METODO DE EVALUACION</b>	<b>CORRELACION ESTADISTICA</b>
<b>Assessment Center</b>	65%
<b>Entrevista de Incidentes Críticos</b>	61%
<b>Tests de ejemplos de trabajo</b>	54%
<b>Tests de conocimientos o capacidad</b>	53%
<b>Tests de Personalidad</b>	39%
<b>Datos biográficos</b>	38%
<b>Referencias</b>	23%
<b>Entrevistas Tradicionales</b>	5 – 19%

### **III.2 Utilidad**

De acuerdo a Thornton III y Byham (1982), los Centros de Evaluación evalúan generalmente: habilidades administrativas, habilidades de relación interpersonal, habilidad para la toma de decisiones, actividad y nivel de Impacto personal.

Se utilizan generalmente para los siguientes propósitos:

- Selección de personal.
- Ubicación y Reubicación de personal interno.
- Evaluación del potencial de los empleados, en especial de personal clave en la empresa.
- Promoción interna a puestos con responsabilidades de gestión.
- Evaluación y Desarrollo de habilidades gerenciales en Ejecutivos
- Detección de necesidades de capacitación y/o desarrollo.
- Creación de programas de formación específicos
- Establecimiento de planes de desarrollo y sucesión
- Establecimiento de programas de retroalimentación
- Diseño de programas de coaching.

### **III.2 Metodología de un Centro de Evaluación**

El método se basa en la observación de la conducta de los candidatos por parte de varios evaluadores entrenados en ésta técnica, mediante ejercicios especialmente diseñados que buscan emular el quehacer diario en su puesto de trabajo, y aplicados para identificar el nivel de competencia de los participantes (Díaz, 2007).

De acuerdo a esta autora, un Centro de Evaluación consta de:

- Una entrevista por competencias
- Psicometría para identificar aspectos de inteligencia, personalidad, estilo de trabajo, o algún requerimiento específico del puesto, como trabajo bajo presión, liderazgo, etc.
- Ejercicios de simulación aplicados que permitan observar la conducta deseada y su capacidad.

- Resultados
- Retroalimentación al candidato y/o jefes, si así lo considera la empresa.

Tiende a tener una duración de entre cuatro a ocho horas, dependiendo de la dinámica establecida, aunque existen casos de evaluación de hasta dos días de seis horas.

Para su aplicación existen ciertos lineamientos que deben de ser considerados, y los cuales se explican a continuación.

### **III.3 Lineamientos para la realización de un Centro de Evaluación**

Los lineamientos o requerimientos para la implementación de la metodología, de acuerdo a Rupp, Reynolds, International Task Force on Assessment Center Guidelines (2009), y que el ejercicio sea considerado un Centro de Evaluación, son:

**1) El análisis de puesto**, modelado con un sistema de competencias que permita evaluar las conductas.

**2) Clasificación de comportamientos.** En esta clasificación se utiliza el término “dimensión” para describir las categorías de comportamientos o también llamadas “competencias” requeridas para cada puesto.

**3) Técnicas de Evaluación.** Deben de ser diseñadas para proveer información que permita evaluar las distintas dimensiones diseñadas. Estas deben de ser documentadas en una matriz por técnica de evaluación.

**4) Multiplicidad de Técnicas.** Deben de utilizar múltiples técnicas de evaluación, que pueden incluir tests, cuestionarios, entrevistas, y simulaciones.

**5) Simulaciones.** Se debe de incluir un número suficiente de simulaciones relacionadas con el trabajo a realizar, para observar el comportamiento del candidato por cada dimensión / competencia que esté siendo evaluada.

**6) Evaluadores.** Se deben de utilizar varios evaluadores para la observación. El supervisor directo de un evaluado no debe de participar en el ejercicio, si los resultados son utilizados para selección o propósitos de promoción.

**7) Entrenamiento de Evaluadores.** Estos deben de comprobar que conocen la técnica de CE.

**8) Registro y anotaciones del comportamiento.** Se debe de utilizar un método sistematizado para identificar las observaciones con precisión. Esto podría incluir técnicas como notas escritas a mano, escalas o listas de control. Pueden incluso utilizarse videos o grabaciones de audio para ser analizadas posteriormente.

**9) Integración de Datos.** Para la integración de los comportamientos se agrega un sistema de puntaje de cada comportamiento. Se deben reunir los puntajes de todos los jueces que intervienen y con ello realizar una valoración global estadística.

#### **III.4 Requisitos previos**

Para ello se deberá contar con una serie de requisitos previos que son considerados básicos para llevar a cabo la evaluación.

### **COMPETENCIAS LABORALES**

Como primer paso la metodología de Centros de Evaluación requiere de "dimensiones" previamente establecidas, llamadas "**competencias laborales**", que permitan contrastar las observaciones con el comportamiento deseado. Éstas son definidas como: "El conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que una persona demuestra poseer y que pone a disposición de una función productiva, con altos niveles de eficiencia y eficacia en su desempeño" (Díaz, 2007 pp. 7).

Existen distintas clasificaciones de competencias, de acuerdo a autores o las mismas empresas que adecuan modelos más generales a sus necesidades. Una de ellas, es la de Mariela Díaz Pinilla (2007), que a manera de ejemplo se muestra. De acuerdo a esta autora, se deberán de contar con un conjunto de competencias, como:

. **COMPETENCIAS CORPORATIVAS:** Son definidas por la organización y deben ser poseídas por todos sus miembros independientemente del cargo que ocupen, ya que al tenerlas y desarrollarlas contribuyen sustancialmente al éxito y a la productividad organizacional. Estas están relacionadas con el marco filosófico de la empresa (p.ej. innovación, conocimiento de los productos, ética, Etc.).

. **COMPETENCIAS COGNITIVAS:** son lo conocimientos formales que debe poseer una persona para desempeñarse eficazmente en un puesto de trabajo (p.ej. estudios académicos).

. **COMPETENCIAS TÉCNICAS:** conocimientos, habilidades y/o destrezas específicas de un puesto que deben demostrar las personas para desempeñar eficazmente su función (p.ej. regulación jurídica, gestión de calidad, etc.).

. **COMPETENCIAS ACTITUDINALES:** incluye aquellas actitudes de índole personal que demuestran la eficiencia propia de un individuo (p. Ej. habilidades administrativas, de interrelación, Etc.).

La empresa debe de proporcionar el inventario y descripción del cargo a evaluar, con sus correspondientes competencias y niveles de desempeño requeridos. Con estas competencias y mediante distintos ejercicios que el CE proporciona, se tiene la posibilidad de identificar el potencial de cada una de ellas.

## **EJERCICIOS DE EVALUACIÓN**

La evaluación se realiza a través de la aplicación de ejercicios de simulación, en donde se presenta a los participantes una serie de estímulos con situaciones complejas y realistas que les permita manifestar la conducta esperada. Los estímulos pueden ser: materiales escritos, acciones en donde una persona actúa como miembro de la organización y otra persona le contesta al participante, presentaciones a un grupo de personas que incluyan respuestas que le realizarán, y algunas de las simulaciones incluirán un informe escrito. Con ello, se busca provocar la conducta manifiesta relevante para identificar rasgos en las dimensiones específicas de rendimiento.

Existen diferentes tipos de ejercicios individuales y grupales, y esto está en constante desarrollo, dependiendo de lo que se requiera evaluar. Algunas de las técnicas de simulación más importantes se mencionan a continuación:

### ***Ejercicios Individuales***

Esta técnica permite entre otras cosas evaluar procesos de análisis, así como su habilidad para presentar y “vender” sus ideas a los demás. La intención de estos ejercicios son también colocar a la persona en una situación de máxima presión, para ver su rendimiento intelectual y su capacidad de reacción ante estas circunstancias.

El tipo de ejercicios que se incluyen en esta categoría, son:

- **Ejercicios de Análisis.** En este tipo de ejercicios se le entrega al participante una serie de documentos escritos que deberá analizar, esperando que el participante (o participantes, también puede ser en grupo), identifique información relevante, estructure la información y llegue a una conclusión.



- **Presentación Oral.** Consisten en presentaciones con o sin preparación previa que realizarán los participantes. Otra posibilidad es la de que el evaluador presente a una audiencia un tema en particular para promover la discusión en grupo.
- **Charola de pendientes o In-Tray.** En este tipo de ejercicio se debe llegar a la resolución de problemas de gestión dentro de la organización. Se proporciona al participante una carpeta que contiene una gran cantidad de documentos: cartas, memorándums, organigramas, cifras, gráficas, etc., y se da un tiempo específico para su ejecución. Esta técnica permite evaluar entre otras cosas trabajo administrativo en general (planeación, organización, control, etc.), su toma de decisiones y la calidad en sus relaciones interpersonales. Esta técnica puede complementarse con una pequeña Entrevista, cuyo objetivo es conocer, en mayor profundidad, el sentido de sus decisiones durante la realización del ejercicio.

### ***Ejercicios Interactivos O Role Play***

Estos ejercicios implican un grado de interactividad importante y tienen una mecánica más elaborada, pero a cambio aportan al proceso una evidencia más fuerte sobre las conductas en situaciones específicas.

Estos ejercicios analizan las habilidades de relación interpersonal, poniendo al candidato en una situación a menudo conflictiva con otra persona, así como su toma de decisiones, comunicación, etiqueta de negocios, seguridad, aplomo, etc.

En el proceso se encuentran implicadas tres personas: El evaluado, El evaluador, y un actor o persona ficticio. En estos casos el papel del “actor” es quien debe estar perfectamente preparado, deberá buscar provocar en el evaluado la situación conflictiva que se busca, lo más rápidamente posible.

Al igual que los ejercicios individuales se coloca también a la persona en una situación de máxima presión, generalmente por tiempo, para ver su rendimiento intelectual y su capacidad de reacción ante estas circunstancias.

Algunos de los ejercicios más conocidos son:

- **Entrevistas Simuladas.** Esta técnica exige que el participante tenga que entrevistarse, en una situación problemática o conflictiva, con otra persona. El ejercicio puede ser con o sin roles asignados. Algunas de las más usuales son: Negociación, Atención al Cliente y Entrevista con el Empleado. Esta técnica permite evaluar, entre otras cosas su capacidad de negociación, persuasión, disuasión, empatía, identificación de necesidades, satisfacción al Cliente, sensibilidad, toma de decisiones, procesos de retroalimentación, desarrollo de personal, etc.
- **Ejercicios Grupales.** Con roles asignados (tienen objetivos conflictivos entre sí) o no asignados (deberán trabajar juntos para solucionar un problema común): se evalúa la capacidad de un individuo para desenvolverse en tareas sociales. La prueba tiene normalmente entre cinco y seis participantes, ya que menos de cinco restaría competitividad mientras que un grupo mayor de siete, induciría a alguno de los candidatos a una actitud pasiva.
- **Juego De Negocios.** Son simulaciones en las que un grupo de participantes compiten entre sí en una situación de toma de decisiones compleja. Su propósito es mostrar los aspectos claves que se deben tener en cuenta en las decisiones que toman los directivos de una empresa para implantar las principales actividades durante la administración de la misma, considerando tanto los factores internos como externos que lo afectan. Generalmente son utilizadas para posiciones gerenciales. De esta manera,

los simuladores permiten mostrar el impacto que causan las decisiones directivas sobre el desempeño global de una empresa.

Estas simulaciones suelen complementarse con evaluaciones de inteligencia, personalidad y estilo de trabajo, en cuestionarios de tipo lápiz y papel, y esto permite obtener una fotografía muy aproximada sobre los conocimientos, aptitudes y habilidades de los profesionales.

## **OBSERVADORES**

Se debe de contar con observadores entrenados en la técnica de CE, generalmente uno o dos por cada candidato, quienes son personas certificadas en la técnica y preferentemente con experiencia laboral aplicada, a quienes se les capacitan en las competencias a observar.

El entrenamiento para el rol de observador, de acuerdo a Díaz (2007), debe de contener los siguientes temas:

- . Introducción a los grupos de evaluación
- . Revisión del proceso de construcción del perfil deseado
- . Análisis de los indicadores seleccionados
- . Discusión del rol de observador
- . Práctica de las técnicas que constituyen el sistema de evaluación
- . Discusión de las técnicas y de las observaciones
- . Manejo de los protocolos de registro de las observaciones, y comparación de las mismas.
- . Prácticas para la elaboración de informes y entrevistas de devolución
- . Evaluación y resolución de interrogantes.

La valoración del comportamiento se realizará así, en parte, a partir de las simulaciones especialmente desarrolladas para tal fin. Esto permite a los evaluadores observar el comportamiento y la tasa de efectividad del participante

en una o más dimensiones de rendimiento convenidas y las va registrando. Estas observaciones son agrupadas y en una reunión con todos los observadores en donde los datos pertinentes son reportados y discutidos entre ellos, y se realizan acuerdos a través de consenso (no de votación), sobre las dimensiones y la evaluación global. Posteriormente cada resultado se complementa con las distintas herramientas adicionales aplicadas, como psicometría y entrevista, y en su conjunto se puede estar en condiciones de tomar decisiones acerca de la efectividad de rendimiento de los candidatos. (Thornton-III & Mueller-Hanson, 2004).

## **FORMATOS**

En la figura 7 se muestra un ejemplo del tipo de formatos en donde se registran las conductas que evidencian la presencia o no de las competencias a evaluar, y posteriormente, con esa base se realiza el consenso correspondiente. Estos se diseñan de acuerdo a las competencias y al tipo de ejercicio a observar. Solo a manera ilustrativa a continuación se muestra un ejemplo para el registro de ejercicios de Charola de Pendientes o In Tray en la Figura 7, en donde se van registrando el detalle de las conductas observadas con ejemplos, así como colocando una marca en la competencia que corresponda dicha evidencia. Al final se realiza una recopilación de dichas conductas por competencia, para fundamentar, en conjunto con la psicometría y la entrevista, el resultado de la evaluación.



## Capítulo IV. Propuesta

### Antecedentes

Este planteamiento tiene su origen en las observaciones realizadas entre los años 2000 y 2016 a través de unas seiscientas evaluaciones con la técnica de Centros de Evaluación, y aún cuando no era la finalidad identificar específicamente IE, la experiencia muestra que pueden obtenerse evidencias conductuales que indiquen su presencia y grado de utilización.

Las evaluaciones en cuestión fueron realizadas tanto en la Ciudad de México, como en el interior de la República y la ciudad de Bogotá, Colombia, en empresas tanto Nacionales, como Transnacionales (Suizas, Norteamericanas, Colombianas, Inglesas, Españolas.), de los ramos:

- Farmacéutico
- Industrial
- Extracción
- Financiero
- Telecomunicaciones

Los niveles de puestos evaluados fueron:

- Supervisor
- Coordinador
- Gerente
- Subdirector
- Director
- Vicepresidente

Estos puestos pertenecían tanto a áreas Corporativas (Finanzas, Sistemas, Mercadotecnia, Compras, Ventas, Recursos Humanos, Etc.) como de Operación (Producción, Mantenimiento, Logística, Almacén, Centros de Distribución, Etc.)

Se utilizó principalmente la técnica de Centros de Evaluación, Psicometría para medir aspectos de personalidad, estilo de trabajo, IQ o Liderazgo, mediante pruebas del tipo Hogan, OPQ, DISC, WAIS, o LIFO y Entrevista por Competencias.

Las modalidades de los ejercicios de los CE fueron generalmente:

- Ejercicios Grupales (desarrollo de estrategia para defender puntos de vista)
- Ejercicios Individuales (Charola de entrada o Inbox)
- Ejercicios en parejas:
  - Negociación,
  - Servicio al Cliente
  - Role Play del tipo Entrevista con el Empleado.

Se utilizaron al menos uno o varios de estos ejercicios, dependiendo de los requerimientos de cada cliente. En cada ejercicio se contaba con un juez por candidato, excepto en los de parejas, en donde siempre estuvieron dos jueces por candidato presentes. Adicionalmente a esto, se aplicaba Psicometría general y una Entrevista por Competencias. La duración promedio de evaluación era de entre 5 y 7 horas en sesiones de un día.

Esta labor generalmente no tenía como consigna la valoración específica de Inteligencia Emocional (IE), sin embargo, a través de la experiencia continua, se pudo apreciar que, durante la exposición de los candidatos a ejercicios que incluían situaciones vivenciales con elementos administrativos, técnicos y otros de sensibilidad personal, podían identificarse aquellas conductas que les brindara ventajas para la resolución de los problemas, y éstas incidían con elementos de inteligencia emocional, observándose que esta presencia era vital para un desempeño óptimo esperado y generalmente obtenían mejores calificaciones.

Dicho trabajo se realizó bajo un esquema de consultoría, ya que las empresas buscaban la especialización y experiencia para la aplicación de la técnica, además de un tema de neutralidad y objetividad del proceso. En otras ocasiones la causa fue debido al volumen que rebasa la capacidad del área de Recursos Humanos.

Los resultados de dichas evaluaciones fueron empleados para aspectos de:

- Selección
- Identificación de necesidades de capacitación
- Evaluación del potencial de gestión
- Implementación de planes de desarrollo
- Promoción interna
- Planes de sucesión
- Planes de vida y carrera

Se entregó un reporte de resultados por competencia solicitada, potencial de acuerdo al perfil del puesto y sugerencias de desarrollo.

#### **IV.1 Descripción del Problema**

Como pudo apreciarse en los capítulos anteriores, existen infinidad de instrumentos para la medición de IE, unos con mayor efectividad que otros. La mayoría de las pruebas están dirigidas al ámbito educacional, y las que están diseñadas para el área organizacional involucran una inversión adicional que resulta poco atractiva o práctica para las empresas, al parecerles una prueba adicional larga y costosa, y cansando de forma innecesaria al candidato.

#### **IV.2 Objetivo**

Por ello, retomando la idea de Goleman sobre diseñar una prueba para valorar la IE con base en una metodología similar a la de CE, el objetivo de este trabajo es



proponer que no necesariamente se necesita desarrollar “otra” prueba para valorar la IE, sino que puede aprovecharse lo que ya actualmente se hace de manera cotidiana por las empresas al valorar el potencial de Ejecutivos mediante CE, y que, al identificar rasgos de IE podría agregar un valor adicional a los resultados que se obtienen.

Para tratar de dar respuesta a estos planteamientos, se dividirá en dos partes la propuesta:

- 1) Identificación de elementos de Inteligencia Emocional a través de la metodología de Centros de Evaluación en Ejecutivos.
- 2) Una vez identificada la presencia de rasgos de IE, surge la pregunta de ¿Qué tanto el candidato capitaliza o no dicho potencial en lo cotidiano?. Para dar respuesta a esta pregunta, se detallará la importancia del método, entendido como la capacidad Analítica en el evaluado.

#### **IV.2.1 Identificación de IE a través de CE en Ejecutivos**

##### **PREPARACIÓN DEL CENTRO DE EVALUACIÓN**

Para llevar a cabo la identificación de las conductas que indicarán la presencia de inteligencia aprovechando la metodología de Centros de Evaluación, se requerirá de la siguiente información.

##### **a) Competencias Laborales**

Estas son proporcionadas generalmente por la Empresa. Actualmente las organizaciones tienden a determinar las competencias que realmente les produce un rendimiento superior, atendiendo a su entorno, su estrategia empresarial y el puesto a evaluar. Con base en esas competencias específicas, generales, se

escoge también la batería de pruebas a aplicar y los ejercicios de CE, dependiendo del objetivo y del puesto que se quiere medir.

Para el presente trabajo se ha seleccionado, con base en experiencia laboral propia, un grupo de nueve competencias que aparecen como las más comúnmente utilizadas en las empresas, y que convergen en evaluaciones del tipo CE para un perfil Ejecutivo. En la tabla No. 8 se detalla el Glosario de dichas competencias proporcionando una definición estándar tomada de algunos autores.

### **b) Competencias de IE**

Asimismo, para efectos de comparación de la información de competencias laborales con elementos de IE del presente trabajo para la identificación de estas últimas, se tomará como base en el modelo de competencias emocionales recortado de Goleman, figura No. 9.

Esto se basa en que Goleman realizó su propuesta específicamente para ámbitos laborales, y planteó el equivalente de “competencias laborales”, que facilita su comparación, y a las que llamó “**competencias emocionales**”.

El detalle de dichas competencias, así como su composición entre obligatorias y derivadas, pueden verse de manera más amplia en la Tabla No 5, *Algoritmo de competencias del modelo de Inteligencia Emocional*) del marco teórico.

**Tabla 8.**

*Glosario de competencias más comunes para un perfil ejecutivo.* (Elaboración propia)

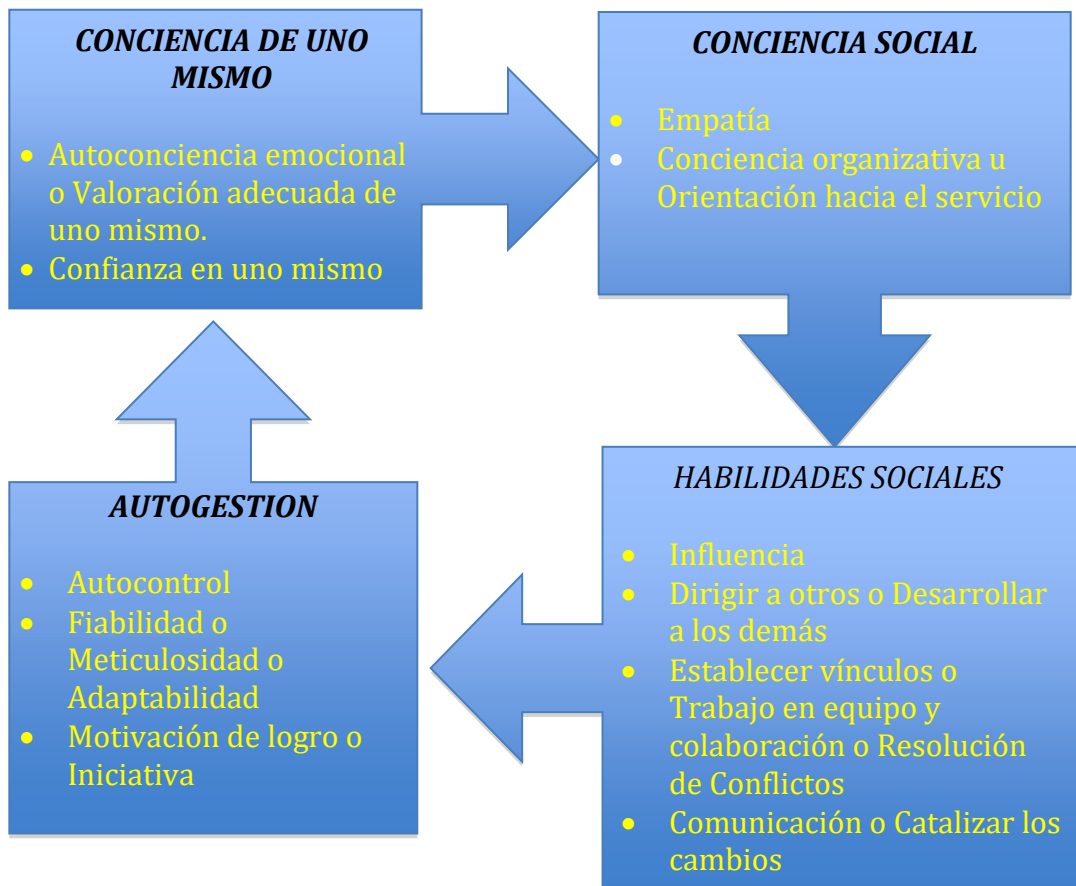
<b>Tipo</b>	<b>Competencia</b>
<b>PERSONALES</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. <b>ANALISIS Y SOLUCION DE PROBLEMAS o PENSAMIENTO ANALITICO.</b> “Es la capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática al realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y el establecer prioridades de una forma racional” (Díaz, 2007, pp. 17)</li><li>2. <b>TOLERANCIA A LA PRESIÓN O ESTRÉS.</b> “Mantenimiento firme del carácter bajo presión u oposición. Se traduce en respuestas controladas en situación de estrés” (Díaz, 2007, pp. 19)</li><li>3. <b>ORIENTACION A RESULTADOS.</b> “Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos, para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados”. (Alles, Pp. 46).</li><li>4. <b>ADAPTACION AL CAMBIO/FLEXIBILIDAD.</b> Es la capacidad para adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Incluye una disposición a cambiar de enfoque o de concebir la realidad, buscando una mejor forma de hacer las cosas; adoptando posiciones diferentes a fin de encontrar soluciones más eficientes” (Díaz, 2007, pp. 15)</li><li>5. <b>VISION U ORIENTACION ESTRATEGICA.</b> Es la habilidad de vincular visiones a largo plazo y diseñar acciones tendientes al diseño de planes estratégicos que consoliden la</li></ol>

misión y la visión de la organización a corto, mediano y largo plazo”. (Díaz, 2007, pp. 17)

- 
- DE RELACION**
1. **COMUNICACIÓN.** Es la capacidad para generar y mantener un flujo de información adecuado entre los miembros del grupo o de la organización, utilizando los distintos canales que en cada caso se requieran, además de favorecer el establecimiento de relaciones mutuamente beneficiosas”. (Díaz, 2007, pp. 13-14)
  2. **DESARROLLO DE PERSONAS.** Capacidad para dirigir el proceso de aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir del apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, no en el de proporcionar información. (Díaz, 2007, pp. 14)
  3. **ESTABLECIMIENTO Y DESARROLLO DE INTERRELACIONES O REDES DE CONTACTO.** Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas (Díaz, 2007, pp. 14).
  4. **LIDERAZGO.** “Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos, y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores”. (Alles, 2002, pp. 55)
-

Figura 9

Competencias del modelo de Inteligencia Emocional “recortado” (Goleman (2005, pp. 240)



### c) Observadores

Se asignarán entre uno o dos observadores, dependiendo el tipo de ejercicio de CE a realizar, entrenados en la técnica de CE, de acuerdo a los lineamientos del punto III.4 y preferentemente con experiencia laboral aplicada, a quienes se les compartirá el perfil del puesto y las competencias a observar.

#### **d) Ejercicios**

Los ejercicios de simulación se escogerán de acuerdo a la finalidad de la evaluación y al perfil del puesto, y se determinará la asignación de roles y tiempos de realización por cada ejecución.

#### **e) Formatos**

Se utilizarán los formatos de observación y registro de las Competencias para anotar las evidencias de las conductas identificadas. Un ejemplo de ello aparece en la figura No. 7, y se proporcionará a los Observadores la escala para asignar un valor a cada evidencia. La escala más comúnmente utilizada es la de Likert de cinco puntos, siendo el número uno el de menor valor, y el cinco el de mayor valor.

### **PUESTA EN MARCHA DEL CE**

De acuerdo a Thornton-III & Byham (1982) los pasos a seguir para realizar la evaluación del tipo CE durante las simulaciones, serán los siguientes:

- Observación de la conducta
- Clasificación de la misma
- Ubicación de la conducta en una escala
- Reporte del ejercicio.
- Registro de la conducta por evaluadores
- Clasificación preliminar de la dimensión
- Asignación de la clasificación de las dimensiones preliminares
- Discusión de evaluadores o asesores
- Clasificación total de los evaluadores.
- Comentarios.

### **MATRIZ DE COMPROBACION DE LA PROPUESTA**

Una vez que se pone en marcha el proceso, el cuadro No. 10 puede servir de guía para la identificación de conductas de IE de acuerdo al modelo de competencias

emocionales que propone Goleman y su relación con las competencias requeridas por las empresas, todo a través de una evaluación del tipo CE. En dicho documento se pueden apreciar nueve competencias laborales, y once de IE, cuatro obligatorias y siete secundarias, correspondientes al modelo de IE de Goleman (2004),

Por otro lado, en el cuadro No. 11 se plantea que, prácticamente con cualquier tipo de ejercicio de simulación, puede ser un buen estímulo para evocar la presencia de conductas de IE mencionadas, dependiendo del objetivo de la evaluación (mayor orientación de servicio al cliente, o estratégico, o financiero, etc).

Aún cuando la metodología de simulaciones permite observar una infinidad de conductas "en vivo", existen algunos ejercicios que privilegian su identificación. Por ejemplo, la competencia de *Establecimiento y Desarrollo de interrelaciones o Redes de Contacto*, pueden observarse mejor en las simulaciones de charola de pendientes, role play y grupal.

Cabe mencionar que, para la competencia de *Visión estratégica*, ésta puede observarse con prácticamente todos los ejercicios mencionados, sin embargo exigirá una atención y esfuerzo mayor de los observadores, ya que se requerirá de experiencia laboral previa que permita identificar la dinámica entre los distintos factores que conlleva la estrategia, por ejemplo, elementos de costo-beneficio, impactos de forma ampliada, desarrollo de escenarios, así como conocimiento sobre las dimensiones específicas para el puesto y su interacción para poder identificarla con mayor precisión.

Con esto puede verse que, casi con todos los tipos de ejercicios pueden apreciarse las conductas de IE mencionadas.

**Tabla 10**

*Matriz de comparación de competencias laborales vs. Competencias de IE de acuerdo al modelo de Goleman.*  
(Elaboración propia)

<b>COMPETENCIA LABORAL</b>	<b>CONDUCTAS A OBSERVAR DE IE</b>	<b>REGISTRO</b> <i>Evidencia de conductas de IE</i>
<b>VISION ESTRATEGICA</b>	<p>Demuestra sensibilidad e intuición para considerar y valorar la afectación de los procesos humanos como contribuyentes en la resolución de los problemas como factor estratégico.</p> <p>Puede así identificar conflictos latentes que pudieran afectar a la estrategia, (por ejemplo, influencia del sindicato o aspectos de clima organizacional).</p> <p>Busca un equilibrio entre la parte suave y dura de la empresa (financiera, materiales, procesos y gente).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Autoconfianza</b>, para el conocimiento y manejo interpersonal, así como para tener la iniciativa y fuerza para incluir estos temas en la estrategia.</li> <li>- <b>Autocontrol</b>, que le permita demorar el impulso de solución inmediata y le permita analizar el impacto y la mejor solución. (incluye <i>fiabilidad, meticulosidad, motivación de logro e iniciativa</i>)</li> <li>- <b>Empatía</b>, para conocer las necesidades, motivaciones y reacciones de los demás. (incluye orientación de servicio).</li> <li>- <b>Influencia</b>, para detectar los conflictos latentes y “traducirlos” a otros en los posibles impactos. (incluye comunicación, catalizar cambios, resolución de conflictos y</li> </ul>



<p><b>ORIENTACION A RESULTADOS</b></p>	<p>En sus decisiones equilibra tanto la tarea como a las personas.          Evita comprometer alguno de esos dos aspectos (por ejemplo, la seguridad del personal vs. El logro del cometido).          Favorece la colaboración y cooperación entre los grupos, requiriendo de habilidades de comunicación, liderazgo e influencia, para generar las sinergias.</p>	<p>dirigir a otros).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Autoconfianza</b>, para persuadir a otros hacia el resultado, así como para asumir decisiones, aún cuando no sean populares (incluye Valoración adecuada de uno mismo).</li> <li>- <b>Autocontrol</b>, para demorar el impulso de solución inmediata y le permita analizar el impacto en ambos sentidos y diseñar así la mejor solución. (incluye <i>fiabilidad, meticulosidad, motivación de logro e iniciativa</i>)</li> <li>- <b>Empatía</b>, para conocer las necesidades, motivaciones y reacciones de la gente, adicionalmente a una conciencia organizativa y el impacto de sus decisiones en este sentido.</li> <li>- <b>Influencia</b>, para persuadir a otros y generar las sinergias necesarias (incluye comunicación, catalizar cambios, resolución de conflictos y dirigir a otros).</li> </ul>
--	---	---

<p><b>ADAPTACION AL CAMBIO / FLEXIBILIDAD</b></p>	<p>Observar la forma en que el evaluado se acerca o afronta una situación nueva, como es la misma situación de evaluación y cada uno de los ejercicios (nervioso, desconfiado, alegre, receptivo,etc.).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Autoconfianza</b>, para afrontar la nueva situación, vs. Evadirla, dejarla sin atender o “derivar” los problemas en otros. (incluye autoconciencia emocional y valoración adecuada de uno mismo)</li> <li>- <b>Autocontrol</b>, mostrar la serenidad suficiente para valorar pros y contras de la situación. (incluye <i>adaptabilidad, motivación de logro e iniciativa</i>)</li> <li>- <b>Empatía</b>, para conocer las necesidades, motivaciones y reacciones de las personas que le rodean, de la nueva situación o al nuevo lugar al que llega, y responder a sus necesidades, sin demeritar las suyas (incluye conciencia organizativa).</li> <li>- <b>Influencia</b>, para establecer vínculos, comprender las situaciones que le brinden elementos de flexibilidad, así como comunicación para catalizar los cambios.</li> </ul>
---	---	--

<p><b>TOLERANCIA A LA PRESION</b></p>	<p>Tiene que ver con el autoconocimiento y el buen manejo de las emociones, para saber manejar las emociones propias, entendido como: primero reconocer la emoción (estoy nervioso, tengo temor, qué me altera), identificar qué emociones utiliza más, y después de reconocerlas, permitir vivirlas, entenderlas, manejarlas y distribuir la presión.</p> <p>A partir de ello hace un equilibrio entre la presión del tiempo y los riesgos existentes, con posibilidad de desarrollar cursos de acción y plantear su respuesta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Autoconfianza</b>, requiere de autoconciencia para reconocer sus emociones, así como valoración y fortaleza adecuada para responder a la situación.</li> <li>- <b>Autocontrol</b>, con capacidad para no paralizarse ante la presión, no dejar de pensar y poder responder a la urgencia de manera pertinente. (incluye <i>motivación de logro e iniciativa</i>)</li> <li>- <b>Empatía</b>, para conocer las necesidades de tiempo y reacción de las personas implicadas en el caso y con ello tener elementos para priorizar y responder a las necesidades de cada parte, orientando así los esfuerzos hacia el resultado. (incluye conciencia organizativa y orientación de servicio).</li> <li>- <b>Influencia</b>, para dirigir a otros, así comunicar, resolver conflictos y persuadir a la gente oportunamente, favoreciendo el trabajo en equipo y las sinergias necesarias para lograr la meta.</li> </ul>
---------------------------------------	--	--

<p><b>COMUNICACION</b></p>	<p>Implica no solo transmitir mensajes de forma efectiva y asertiva, que indica el grado de síntesis, claridad y precisión, tanto de manera oral como escrita. Está también sustentada en saber escuchar y con esa base potenciar su capacidad de persuasión, aumentando la posibilidad de influir en los demás.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Autoconfianza</b>, requiere de valoración adecuada de sí mismo, para expresar sus ideas y manejarse de manera asertiva, firme, directa, clara y precisa.</li> <li>- <b>Autocontrol</b>, en conjunto con la competencia de empatía, posibilidad de identificar límites de respeto ante desacuerdos y apertura para balancear necesidades y requerimientos de ambas partes. (incluye <i>motivación de logro e iniciativa</i>)</li> <li>- <b>Empatía</b>, escuchar para conocer y entender las necesidades y motivos de las personas implicadas en el caso, como base para aspectos de negociación en términos de relaciones ganar-ganar, evitando centrarse solo en el objetivo propio. (incluye conciencia organizativa y orientación de servicio).</li> <li>- <b>Influencia</b>, capacidad para involucrar, informar y mantener canales de comunicación abiertos</li> </ul>
----------------------------	--	---

<p><b>DESARROLLO DE PERSONAS</b></p>	<p>Demuestra una disposición e interés de colaboración, apoyo y ayuda a sus colaboradores, evitando la apatía o rivalidad, para crear plantillas de sucesión. Entiende tanto las necesidades de la organización, como las preferencias, los deseos y los planes de las personas.</p>	<p>con los integrantes de una situación o problema, y en conjunto con la competencia de empatía, posibilidad de influir al resolver conflictos que beneficien las distintas posturas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Autoconfianza</b>, denota una valoración adecuada de sí mismo, seguridad, para evitar rivalidad y promover el desarrollo de los otros. (incluye autoconciencia emocional).</li> <li>- <b>Autocontrol</b>, para interesarse auténticamente de los demás y de esa manera proyectar fiabilidad hacia los demás. (incluye iniciativa y motivación de logro).</li> <li>- <b>Empatía</b>, demuestra un sentido altruista y de empatía para colaborar y ayudar a crecer a sus colaboradores. (incluye orientación de servicio y conciencia organizativa).</li> <li>- <b>Influencia</b>, incluye la capacidad de comunicación, escuchar e intercambiar ideas, persuasión</li> </ul>
--------------------------------------	--	---

<p><b>ESTABLECIMIENTO Y DESARROLLO DE INTERRELACIONES O REDES DE CONTACTO</b></p>	<p>Identifica, aprovecha y favorece el contacto con distintos niveles organizacionales, dentro o fuera de la empresa. Va entendiendo las motivaciones y necesidades de cada actor, creando las condiciones para establecer y fomentar la cultura que quiere hacer prevalecer en la empresa a la que pertenece (de servicio, seguridad, calidad, trabajo en equipo, etc.).</p>	<p>para dirigir y desarrollar a otros. (incluye impulso al cambio y trabajo en equipo).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Autoconfianza</b>, proyecta apertura y seguridad para abordar a otros. (incluye valoración adecuada de sí mismo y autoconciencia).</li> <li>- <b>Autocontrol</b>, demora el impulso de respuesta inmediata, para identificar a las personas indicadas de acuerdo a los asuntos, así como la pertinencia necesaria para interactuar con los demás. (incluye iniciativa y motivación de logro).</li> <li>- <b>Empatía</b>, demuestra interés para entender motivaciones, necesidades y opiniones de los demás, y con esa base establece vínculos de cooperación y apoyo. (incluye orientación de servicio y conciencia organizativa).</li> <li>- <b>Influencia</b>, demuestra capacidad de comunicación, escucha y persuasión para influir en otros. (incluye impulso al cambio y trabajo en equipo).</li> </ul>
---	---	--

## LIDERAZGO

Influye con sus opiniones a partir del entendimiento de las necesidades de los otros. Puede modelar actividades y demuestra congruencia entre lo que dice y hace, siendo un referente a seguir, fomentando un sentimiento de lealtad.

- **Autoconfianza**, muestra capacidad y confianza necesaria para asumir responsabilidades y tomar decisiones. (incluye valoración adecuada de sí mismo y autoconciencia).
- **Autocontrol**, demuestra una alta motivación de logro e iniciativa. Con autoconocimiento y autoobservación, busca demostrar congruencia entre lo que dice y hace.
- **Empatía**, demuestra interés para entender necesidades de los demás, y con ello construir sus propuestas, equilibrando con las de la empresa. (incluye orientación de servicio y conciencia organizativa).
- **Influencia**, al presentar capacidad de escucha, va fundamentando sus propuestas, lo que le permite persuadir con relativa facilidad. (incluye dirigir a otros, establecimiento de vínculos y comunicación).

## Cuadro 11

Ejercicios de simulación que favorecen la observación de rasgos de IE durante un CE (Elaboración propia).

EJERCICIOS DE SIMULACION: 1 – Charola de Pendientes; 2 – Ejercicio de Presentación; 3 – Role-Play; 4 – Ejercicio de Grupo

COMPETENCIAS DE IE	COMPETENCIAS LABORALES									
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ OBLIGATORIA</li> <li>▪ COMPLEMENTARIA/DERIVADA</li> </ul>	Visión Estratégica	Análisis y Soluc de Problemas	Tolerancia a la Presión	Orientación a Resultados	Adaptación al Cambio	Comunicación	Des. De Pers.	Redes de Contacto	Liderazgo	
<b>A) CONCIENCIA DE UNO MISMO</b>										
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>AUTOCONFIANZA</b></li> <li>▪ Autoconciencia emocional o Valoración adecuada de uno mismo</li> </ul>	<b>1,2,3,4</b>	<b>1,2,3,4</b>	<b>1,2,3,4</b> 1,2,3,4	<b>1,2,3,4</b> 1,2,3,4	<b>1,2,3,4</b> 1,2,3,4	<b>1,2,3,4</b> 1,2,3,4	<b>1,2,3,4</b> 1 y 3	<b>1,2,3,4</b> 1,2,3,4	<b>1,2,3,4</b> 1,2,3,4	
<b>B) AUTOGESTION</b>										
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>AUTOCONTROL</b></li> <li>▪ Fiabilidad o meticulosidad o adaptabilidad</li> <li>▪ Motivación de logro o iniciativa</li> </ul>	<b>1,2,3,4</b> 1,2,3,4	<b>1,2,3,4</b> 1,2,3,4	<b>1,2,3,4</b> 1,2,3,4	<b>1,2,3,4</b> 1,2,3,4	<b>1,2,3,4</b> 1,2,3,4	<b>1,2,3,4</b> 1,2,3,4	1,2,3,4	<b>1,2,3,4</b> 1,2,3,4	<b>1,2,3,4</b> 1,2,3,4	
<b>C) CONCIENCIA SOCIAL</b>										
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>EMPATIA</b></li> <li>▪ Conciencia organizativa u Orientación hacia el servicio</li> </ul>	<b>1,2,3,4</b> 1,2,3,4	<b>1,2,3,4</b> 1,2,3,4	<b>1,2,3,4</b> 1,2,3,4	<b>1,2,3,4</b> 1,2,3,4	<b>1,2,3,4</b> 1,2,3,4	<b>1,2,3,4</b> 1,2,3,4	<b>1 y 3</b> 1 y 3	<b>1,2,3,4</b> 1,2,3,4	<b>1,2,3,4</b> 1,2,3,4	
<b>D) HABILIDADES SOCIALES</b>										
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>INFLUENCIA</b></li> <li>▪ Dirigir a otros o Desarrollar a los demás</li> <li>▪ Establecer vínculos o Trabajo en equipo o Resolución de conflictos</li> <li>▪ Comunicación o Catalizar los cambios.</li> </ul>	<b>1,2,3,4</b> 1,2,3,4	<b>1,2,3,4</b> 1,2,3,4	<b>1,2,3,4</b> 1,2,3,4	<b>1,2,3,4</b> 1,2,3,4	<b>1,2,3,4</b> 1,2,3,4	<b>1,2,3,4</b> 1,2,3,4	<b>1 y 3</b> 1,3 y 4	<b>1,2,3,4</b> 1,2,3,4	<b>1,2,3,4</b> 1,2,3,4	



## IV. 2.2 Capitalización del potencial de IE identificado

En este apartado se abordará la segunda propuesta del trabajo: la importancia del método analítico.

***Una vez identificada la presencia de IE en la persona, el reto es:  
¿de qué manera se puede confirmar que pueda hacer uso de ella  
ante distintas situaciones?***

(Cherniss & Goleman, 2001)

En varias ocasiones el concepto de inteligencia emocional ha sido criticado (Zeidner et al., 2004), y en la práctica profesional, sin pretender quitar el valor a las competencias de inteligencia emocional, pareciera que también ***“hay algo que falta”***. Al parecer, el ingrediente adicional necesario para un rendimiento excepcional, además del deseo de utilizar el propio talento, es este aspecto cognitivo analítico.

En su libro *Inteligencia Emocional, Ciencia y Mito*, (Matthews et al, 2004), abordan los pros y contras de la inteligencia emocional, y uno de los puntos a los que hacen referencia consiste en observar que, si bien la IE centra la atención en el carácter y aspectos de auto-control, tales como la capacidad de demorar la gratificación, tolerar la frustración, y regular los impulsos (fuerza del ego), disminuye o presta menos atención a las habilidades intelectuales cognitivas, aspecto que puede observarse en los resultados de las evaluaciones, en donde se aprecian como elementos necesarios para lograr una visión integral de los problemas que se afrontan.

En la cotidianidad, a través de la evaluación de ejecutivos, esto puede corroborarse. Un ejecutivo puede tener un buen cociente intelectual, y la presencia de competencias emocionales, sin embargo, para una adecuada

estimación y valoración de riesgos ante los problemas, se requerirá de un enfoque sistémico que puede ser dado por un método de análisis. De esta manera el evaluado tomará en cuenta para su toma de decisiones las distintas alternativas de solución, evaluará y elegirá de manera oportuna y eficazmente la mejor opción, podrá dimensionar las consecuencias de sus acciones, establecerá la empatía necesaria para ver las afectaciones, y podrá enfrentar con responsabilidad los riesgos y consecuencias al tomar una decisión.

Esto le llevaría generalmente a asumir el control y mantener la calma al enfrentar algún tipo de problema, impactando en competencias como tolerancia a la frustración, resiliencia o proactividad, y podría así mantener una actitud positiva, tendría mayores elementos para favorecer una actuación más flexible al ser más empático, y favorecería su adaptación a los cambios en el entorno. En un ejemplo más específico, pero igualmente gráfico, podría ser el evitar comprometer aspectos de seguridad de la gente, vs. La exigencia en dar resultados de la empresa.

En el lado contrario, podrían encontrarse también a personas con procesos de análisis sólidos, pero con poco control de sus emociones, con poca o nula tolerancia a la frustración o con una alta impulsividad, tomando en cuenta solo sus necesidades y aún cuando cuente con un nivel analítico superior, lo utilizará básicamente en su provecho o para alcanzar sus metas u objetivos, sin tomar en cuenta a los demás.

En ambos casos la situación no es tan útil y conllevaría a un desgaste adicional innecesario de la persona. Entonces podríamos ver que todo se trata de complemento, más que una u otra postura. Esto puede verse fundamentado con los trabajos de Boyatzis y Saatcioglu (2008), y la investigación empírica de diversos autores como Boyatzis (1982); Luthans (1988) o Howard y Bray (1988), (citados en Danvila y Sastre 2010). Estos autores muestran que la posibilidad de predecir el rendimiento exitoso de un dirigente, gerente o profesional depende de una serie de competencias que se podrían agrupar en tres categorías:

- 1) Competencias de **inteligencia cognitiva**, como los sistemas de pensamiento.
- 2) Competencias de **inteligencia emocional o habilidades intrapersonales**, tales como la capacidad de adaptación
- 3) Competencias de **inteligencia social o habilidades interpersonales**, como las redes de apoyo.

Sin embargo, uno de los factores mas comunes encontrados en los resultados como áreas de oportunidad en las evaluaciones, es la falta de un método analítico que “**ordene**” o “**guíe**” el razonamiento para alcanzar una visión integral y completa de los problemas que se les presentan, como paso inicial, para posteriormente tomar en cuenta todas las demás competencias emocionales que aquí se plantean.

El cuadro No. 12 muestra la forma en que esta capacidad puede ser observada al evaluar tanto el aspecto cognitivo, administrativo y la forma en que este influye para confirmar la presencia de rasgos de IE.

La Competencia de *Análisis y Solución de Problemas* se encuentra presente en el todas las competencias “obligatorias” de IE, destacando la importancia mencionada sobre la condición para apreciar si se hace uso o no de IE en su trabajo y decisiones.

Con esa base, se plantea entonces que, ésta sería la única habilidad del grupo cognitivo, en combinación con la presencia de conductas que evidencien inteligencia emocional, **sin e qua non** podría predecirse el éxito en el desempeño de una persona para enfrentar los problemas, y esto podría hacer la diferencia entre un **proceder técnico**, de otro **estratégico**, con impactos observables no solo en su actuar laboral, sino en su vida cotidiana integral.

**Tabla 12**

*Matriz de comparación de competencia cognitiva de Análisis vs. Competencias de IE de acuerdo al modelo de Goleman.*  
(Elaboración propia)

<b>COMPETENCIA COGNITIVA</b>	<b>CONDUCTAS A OBSERVAR DE IE</b>	<b>REGISTRO</b> <i>Evidencia de conductas de IE</i>
<b>ANÁLISIS Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>	<p>Profundiza en la información para ampliar su visión de los problemas y fundamentar sus opiniones y decisiones con datos precisos.</p> <p>Demuestra un pensamiento crítico como base para el diseño de escenarios y toma de decisiones pertinente.</p> <p>Al obtener información completa y ampliada, le permitirá entender la situación de manera más integral, y se estará en condiciones de favorecer la iniciativa para proponer soluciones o acciones.</p> <p>Existe la posibilidad de conocer fortalezas y limitaciones propias, de los demás y del entorno.</p> <p>Puede considerar las necesidades, sentimientos y preocupaciones de los demás e incluirlos en soluciones más completas, haciendo un equilibrio con las necesidades de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Autoconfianza</b>, para expresar sus ideas e incluso cuestionar protocolos convencionales organizacionales (procedimientos, normas, etc.) y diseñar nuevos. (incluye autoconciencia para conocer las limitaciones propias).</li> <li>- <b>Autocontrol</b>, Puede darse el tiempo para valorar riesgos, sin reaccionar al impulso o a exigencias externas. (incluye <i>fiabilidad, meticulosidad, motivación de logro e iniciativa</i>)</li> <li>- <b>Empatía</b>, para conocer las necesidades, sentimientos y emociones de los demás, e incluirlos en soluciones más completas. (incluye orientación de servicio).</li> <li>- <b>Influencia</b>, al obtener mayor información puede actuar con mayor certidumbre y seguridad, al valorar riesgos y fortalezas de los problemas. (incluye comunicación, catalizar cambios, resolución de conflictos y dirigir a otros).</li> </ul>

## ALCANCE Y LIMITACIONES

- Un requisito importante para llevar a cabo el trabajo que aquí se propone, es el de contar con jueces que tengan formación profesional y experiencia para la valoración de la conducta humana, así como experiencia laboral aplicada, que les permita apreciar la dinámica e interrelación de las dimensiones a evaluar.
- Si bien el trabajo no pretende proporcionar una metodología completa y depurada para identificar IE, sí tuvo como objetivo presentar una manera funcional y novedosa ideas que pueden utilizarse de manera práctica para aprovechar los esfuerzos de evaluación que ya se realizan con la técnica de Centros de Evaluación.
- Este planteamiento tiene su fundamento en experiencia laboral al evaluar a Ejecutivos con dicha técnica (CE), por lo tanto, se requerirá de estudios futuros más formales para comprobar estas observaciones, y que busquen establecer los criterios tanto de validez como de confiabilidad que se requieran para reforzar el basamento teórico conceptual necesario.

## CONCLUSIONES

Indiscutiblemente el tipo de liderazgo y las competencias que actualmente se buscan en los ejecutivos ante un entorno globalizado, ya no solo se acotan a aspectos intelectuales o administrativos, sino que requieren de aspectos de carácter emocional que impliquen una mayor disposición al cambio, capacidad de adaptación al mismo, así como de interrelación entre otros elementos, y que amplía la noción de inteligencia tradicional (IQ).

A través de la experiencia en el trabajo de consultoría se ha podido apreciar que, cuando los evaluados presentan conductas de IE, puede observarse generalmente mayor habilidad para resolver o afrontar problemas, al mostrar autocontrol suficiente para demorar sus impulsos hasta obtener mayor información sobre la situación, posibilidad de empatizar con las necesidades de sus clientes, capacidad de negociación y habilidades sociales que les permiten realizar alianzas, trabajo en equipo o redes de apoyo que favorecen su trabajo de manera importante y esto podía predecir su grado de éxito o estancamiento en la empresa.

Por lo que después de haber presentado este trabajo sobre la influencia que tiene la Inteligencia Emocional y la importancia del método analítico en el desempeño de competencias en los Ejecutivos como determinante para su desarrollo, se plantean las siguientes conclusiones:

- Uno de los aspectos a considerar en evaluaciones del tipo de Centros de Evaluación, es su duración (de 5 a 7 horas en promedio), por lo que aprovechar ésta técnica para observar diversas variables, con el tipo de ejercicios tan completos que ofrece, en lugar de adicionar alguna otra prueba que implique la inversión de más tiempo en su aplicación y costos adicionales, permitiría optimizar recursos y evitar un desgaste innecesario del candidato.

- Con esta propuesta se pretende mostrar que los Centros de Evaluación tienen elementos suficientes para poder observar la presencia o carencia de Inteligencia Emocional.
- Un elemento importante adicional es que dicha técnica facilita, no solo la identificación, sino la forma en que dicha IE es utilizada y bajo qué condiciones por el evaluado, en comparación a instrumentos especializados de IE.
- Por otro lado, el presente trabajo pretende despertar el interés para la utilización de una herramienta que ya es comúnmente utilizada en las empresas, orientando los ejercicios de manera propositiva para tal fin, y que no implica costo o tiempos adicionales.
- Esto podría llevar a evaluaciones más integrales y prácticas, obteniendo información más precisa para predecir con mayor efectividad el desempeño y posibilidades de éxito de los Ejecutivos en las empresas.

## REFERENCIAS

- Anastasi, A., & Urbina, S. (1998). *Tests Psicológicos*. México: Prentice Hall .
- Bar-On, R. (1997). *Bar-On Emotional Quotient Inventory: Technical Manual*. Toronto, Ontario, Canadá: Multi-Health Systems.
- Castro, J. L. (1998). *Fundamentos de la Cognición*. México: Pearson Educación de México.
- Cherniss, C., & Goleman, D. (2001). *The Emotionally Intelligent Workplace*. San Francisco, California, USA: Jossey-Bass.
- Chóliz, M. (1995). La expresión de las emociones en la obra de Darwin. En F. Tortosa, C. Civera, C. Calatayud, & (Comps.), *Prácticas de Historia de la Psicología*. Valencia, España: Promolibro.
- Costa, K. M. (1996). *Manuel de Pruebas de Inteligencia y Aptitudes*. México, D.F.: Plaza y Valdéz Editores; Universidad Iberoamericana.
- Crowne, K. (2009). The relationships among Social Intelligence, Emotional Intelligence, and Cultural Intelligence . *Organization Management Journal* , 6, 148-163.
- Danvila, I., & Sastre, M. (2010). Inteligencia Emocional, una revisión del concepto y líneas de investigación. *Cuadernos de Estudios Empresariales* , 20, 107-126.
- Díaz Pinilla, M. (2007). *Assessment Center Paso a Paso*. Bogotá, Colombia: Talleres de Psicom.
- Extremera , N., & Fernández Berrocal, P. (2004). El uso de las Medidas de Habilidad en el ámbito de la inteligencia emocional. *Boletín de Psicología* (80), 59-77.
- Fernández Berrocal, P., & Extremera Pacheco, N. (2005). *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado* , 19 (3), 63-93; 75.
- Gallego, D., & Alonso, J. (11 de 2012). Habilidades Directivas. Inteligencia Emocional. (UNED, Ed.) *EUROMIME* .
- Gardner, H. (1995). *Inteligencias Múltiples*. Barcelona, España: Paidós Ibérica, S.A. .



- Goleman, D. (1998). *La práctica de la Inteligencia Emocional* (Primera Edición ed.). Barcelona, España: Kairós.
- Goleman, D. (2004). *La inteligencia Emocional: Por qué es más importante que el cociente intelectual*. (40a ed.). México: Vergara.
- Herrmann, N. (1995). *The Creative Brain*. Kingsport, Tennessee, USA: Quebecor Printing Book Group.
- Magdaleno, J. A. (2000). *Psicología General*. (S. d. Sevilla Editores, Ed.) 166, 168.
- Matthews, G., Zeidner, M., & Roberts, R. (2004). *Emotional Intelligence Science & Myth*. Cambridge, Massachusetts, London, England: A Bradford Book, The MIT Press.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. (2000). Models of Emotional Intelligence. En R. Sternberg, *Handbook of Intelligence*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Mayer, J., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? En P. Salovey, & D. Sluyter, *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators* (pág. 10). New York, USA: Basic Books.
- Mestre, J., & Fernández Berrocal, P. (2007). *Manual de Inteligencia Emocional*. España: Pirámide.
- Moreno, C. M., Saíz Vicente, E., & Esteban Martínez, C. (1998). Revisión Histórica del Concepto de Inteligencia: Una aproximación a la Inteligencia Emocional. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 30 (1), 11-30.
- Petrides, K. V., Frederickson, N., & Furnham, A. (2004). Academic performance and deviant behavior at school. *Personality and Individual Differences*, 36 (2), 277-293.
- Real Academia Española. (17 de 03 de 2006). *Búsqueda de la definición del término "inteligencia"*. Recuperado el 23 de 07 de 2016, de Sitio Web de la Real Academia Española: [www.rae.es](http://www.rae.es)
- Rupp, D. E., Reynolds, D., & International Task Force on Assessment Center Guid. Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations. *International Journal of Selection and Assessment*, 17 (3).

- Salovey, P., Woolery, A., & Mayer, J. (2001). Emotional Intelligence: Conceptualization and measurement. En G. Fletcher, & M. Clark, *Handbook of Social Psychology: Interpersonal Processes* (págs. 279-307). Malden, MA, USA: Blackwell Publishers.
- Sosik, J. J., & Megerian, L. (1999). Understanding Leader Emotional Intelligence Performance. *Group Organizational Management* , 24 (3), 367-390.
- Thornton-III, G. C., & Byham, W. C. (1982). *Assessment Centers and Managerial Performance*. New York, USA: Academic Press, Inc.
- Thornton-III, G. C., & Mueller-Hanson, R. A. (2004). *Developing Organizational Simulations: A Guide for Practitioners and Students*. Mahwah, New Jersey, USA: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers .
- Woodruffe, C. (2000). *Development and Assessment Centres: Identifying and Assessing Competence* (Third Edition ed.). Campo Road, London, UK: CIPD Chartered Institute of Personnel and Development .
- Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R. (2004). Emotional Intelligence in the workplace: A critical review. *Applied Psychology* , 53 (3), 371-39