



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

IMPORTANCIA Y APLICACION DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LAS ORGANIZACIONES EN MEXICO.

DISEÑO DE UN PROYECTO PARA UNA ORGANIZACIÓN QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTAN:

SANDRA MENDOZA CRUZ
MARTHA ALICIA ROMAN ROCHA

L.A. Y MTRO. ADRIAN MENDEZ SALVATORIO

MEXICO, D. F.

JULIO DEL 2000



ASESOR: OCT 28 2000

COORDINACION DE EXAMENES PRO. LICENCIADO EN ADMINISTRACION

204865



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIAS

A la UNAM

*Por darnos el privilegio de
pertenecer a ella,
por todo aquello que la constituye
y que fue para nosotras,
por la oportunidad y empeño
de todos y cada uno de los
profesores que en ella
encontramos y que son parte de
nuestra formación y un granito
de arena para este gran logro.*

***AL LAE y MTRO. ADRIÁN
MÉNDEZ SALVATORIO***

*Por su confianza y apoyo,
por su tiempo y dedicación,
por creer en nosotras y contribuir
a realizar una meta.*

A DIOS

*Gracias por guiarme
día con día por el
camino de la felicidad
y por darme todo lo
que he deseado, pero
sobre todo por
demostrarme que
puedo confiar en ti en
todo momento.*

A MIS PADRES

*A ustedes que son las
personas que más
quiero, admiro y
respeto " MIL
GRACIAS" por ser mis
padres, por creer en
mí, y por darme la
dicha de tener una
familia con quien
compartir un logro
más en vida. LOS
QUIERO MUCHO*

A MI HERMANO

*PACO, gracias por
apoyarme, por darme
ánimo, con tus
consejos y ese humor
que te caracteriza,
pero sobre todo
gracias por
preocuparte siempre
por mí*

**A UNA GRAN
PAREJA:**

*Mi hermana
Elizabeth y mi cuñado
Alberto, gracias por
demostrame su cariño
a cada momento
dándome su apoyo
incondicional siempre
que lo necesito, pero
sobre todo gracias por
darme la dicha de ser
tía*

A MARTHA:

*Gracias, por tu
paciencia, por tu
empeño y por toda la
confianza y amistad
que me has brindado*

A MIS AMIGOS:

*Gracias por estar
cerca de mí en las
buenas y en las malas,
y por compartir
conmigo la alegría de
ver realizada una mis
metas.*

SANDRA MENDOZA

A DIOS

*Por existir y
demostrarme que
estás siempre a mi
lado, por ser mi guía
y mi consuelo, por
permitirme llegar
hasta este día.*

GRACIAS

A MIS PADRES

*Por su apoyo, por su
amor incondicional,
por su gran
confianza y por
estar conmigo
siempre. Ustedes son
los seres a quienes
más quiero en este
universo y han sido
siempre mi mayor
motivación.*

A MIS HERMANITOS

*Porque sé que me
quieren tanto como yo
a ustedes, y ese cariño
que siempre me
acompaña es un gran
aliciente. Además,
gracias por esas
estrellitas, Abril y
Dany .*

**A TODA MI
FAMILIA**

*Por creer en mí, por
su cariño
incondicional y su
gran apoyo, los quiero
mucho a todos.*

A MIS AMIGAS

*Saben, que sería de
este mundo sin la
amistad, para qué
intentar avanzar
cada vez más si no
hubiera con quien
compartirlo.
GRACIAS POR SU
INVALUABLE
AMISTAD. Las quiero
tanto como a las
conchitas del mar y
aún más.*

A SANDRA Y A MI

*Porque todo esfuerzo
realizado tiene su
recompensa.*

MARTHA ALICIA

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	2
PRIMERA PARTE	
CAPÍTULO I. INTELIGENCIA EMOCIONAL	7
1.1. Antecedentes de la inteligencia emocional.....	8
1.2. Qué es el Coeficiente Intelectual y qué es la Inteligencia Emocional	10
1.3. Diferencia entre Coeficiente Intelectual e Inteligencia Emocional.....	13
1.4. Qué son las emociones y los sentimientos.....	15
1.5. Importancia de las emociones.....	19
1.6. Elementos de la Inteligencia Emocional.....	21
CAPITULO II. INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LAS ORGANIZACIONES EN MÉXICO	49
2.1. Cultura del mexicano	50
2.2. Cultura del mexicano en el trabajo	66
2.3. Importancia de la Inteligencia emocional en el trabajo; costos, beneficios y aplicación.....	70
2.3.1. En el liderazgo.....	77
2.3.2. En la productividad.....	84
2.3.3. En los equipos de trabajo.....	93
2.3.4. En la vida propia y las relaciones con los demás.....	101
SEGUNDA PARTE	
CAPITULO III. PROYECTO DE APLICACIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA MEJORAR EL DESARROLLO LABORAL	109
3.1. Justificación.....	112
3.2. Objetivos.....	119
3.3. Desarrollo del programa	120
TESTIMONIOS	169
CONCLUSIONES	204
ANEXOS	210
BIBLIOGRAFÍA .-	230

INTRODUCCIÓN

Las reglas del trabajo están cambiando. Ya no importan sólo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás. Esta norma se aplica cada vez más para decidir quien será contratado y quién no, a quien se retiene y a quién se deja ir, a quien se asciende y a quien se pasa por alto.

Hace un siglo, los psicólogos emprendieron los primeros intentos por definir la inteligencia de manera técnica, y de crear pruebas que pudieran medirla con sus estudios psicométricos y así determinar el cociente intelectual, lo que en muchos aspectos representó un avance y un éxito singular para la psicología científica. Sin embargo, con el tiempo se percataron que el cociente intelectual no era determinante y las personas que tenían un cociente intelectual alto carecían de ciertas cualidades y hasta eran conflictivos.

Una persona podrá ser todo lo capaz y eficiente que quiera pero esto no garantiza su éxito profesional. Es necesario tener además otras cualidades personales, tales como la iniciativa y la empatía, la adaptabilidad y la persuasión y todas aquellas que tienen que ver con el control de sus emociones. Cualquiera que sea su trabajo, saber cómo cultivar esas aptitudes puede ser esencial para lograr el éxito en su carrera.

A lo largo de los años, en especial los sesenta, psicólogos como L. Thurstone y J.P. Gilford sostuvieron la existencia de varios factores o componentes de la "inteligencia general". Identificaron que la mente está estructurada por varias inteligencias o capacidades singulares que hacen relativo que el individuo sea más inteligente que otro, y se cuestionaron ¿más inteligente para qué?

Con el tiempo, mediante estudios y métodos de observación, otros ilustres psicólogos como Raymond Cattell, Philip Vernon, Robert Sternberg y Howard Gardner, concluyeron que la inteligencia de la mente humana no es una sino múltiples, las cuales se identificaron de la siguiente manera: inteligencia lingüística, musical, lógico-matemática, espacial, cinestésico-corporal e inteligencia emocional.

Así mismo, muchas de las teorías gerenciales clásicas se centran en el modo en que cada uno se conduce y se relaciona con quienes lo rodean. Ahora contamos con veinticinco años de estudios empíricos que nos indican, con una precisión hasta ahora desconocida, cuanta inteligencia emocional hace falta para lograr el éxito.

Los grandes cambios son una constante; las innovaciones técnicas, la competencia global y las presiones de los inversionistas son fuerzas en constante crecimiento que llevan al cambio.

Al parecer, nadie tiene el empleo asegurado en ninguna parte. Son tiempos problemáticos para los trabajadores. Esa sensación de que nadie está a salvo, aunque la compañía a la que pertenecen sea próspera, lleva a una generalización de miedo, aprehensión y confusión.

La rotación de empleos (lo que los economistas llaman decorosamente "flexibilización del mercado laboral") es ya un factor preocupante en la vida del trabajador.

La gente comienza a comprender que, para alcanzar el éxito, no bastan la excelencia intelectual ni la capacidad técnica; necesitamos otro tipo de habilidad sólo para sobrevivir - y mucho más para prosperar- en el mercado laboral de un futuro cada vez más turbulento. Ahora se vuelven a evaluar cualidades internas tales como la flexibilidad, la iniciativa, el optimismo y la adaptabilidad.

En los últimos cuatro años se han realizado investigaciones en el campo de la inteligencia emocional. Los estudios han cubierto áreas tales como la definición de métodos para medir la inteligencia emocional, la determinación de la importancia de las capacidades de la inteligencia emocional, la eficacia personal y su aplicación e integración en varios contextos incluidas las aulas escolares.

Es por ello que en esta propuesta hemos preferido centrarnos en la aplicación específica de la inteligencia emocional en el trabajo, porque es ahí donde se manifiesta la necesidad de su existencia, la cual consideramos es indispensable para el desarrollo y crecimiento no sólo de las personas, sino de las organizaciones, ámbito en el cual nos desenvolveremos profesionalmente tanto los administradores como cualquier otro profesionista y trabajadores en general.

Dicha propuesta se basa en nuestras expectativas como futuras profesionistas de la Licenciatura en Administración, las cuales podemos resumir de la siguiente manera:

- Reconocer lo mucho que afectan las emociones a nuestro rendimiento en el trabajo a pesar de que las emociones ejercen una poderosa influencia sobre nuestro comportamiento. Durante muchos años se consideró poco adecuado demostrar o incluso tener emociones en alguna situación como si nuestro contenido emocional fuese irrelevante en el trabajo. Sin embargo, por medio de esta investigación acerca del tema, así como de los testimonios obtenidos para la realización de este proyecto, se demuestra que las emociones no sólo son una parte importante de la experiencia laboral, sino que también establecen, en gran medida, el rumbo que debe seguir una empresa.
- Comprender claramente el impacto que el desarrollo de nuestra inteligencia emocional tiene sobre el éxito en el trabajo; puesto que la mayoría nos vemos empujados por el deseo del éxito, entendido éste como satisfacción laboral, o promoción a cargos más altos. Una vez que hallamos comprendido cómo se logra el éxito profesional mediante el uso de la inteligencia emocional, habremos encontrado motivos para utilizarla con el fin de obtener un mayor provecho personal.
- Nuestra tercer expectativa, es que consideramos que es de suma importancia debido a que abarca el entendimiento y comprensión de la necesidad de ayudar a los demás a desarrollar su propia inteligencia emocional tanto en el ámbito personal como laboral, con el objeto de crear una organización emocionalmente inteligente. Para comprender lo importante que esto resulta, imaginemos lo que sería trabajar en una empresa en la que, por ejemplo, todos nos comunicáramos con comprensión y respeto, donde todas las personas establecieran objetivos de grupo y ayudaran a los demás a conseguirlos, y donde el entusiasmo y la confianza en la organización fueran generales, de forma que nos sintiéramos lo bastante inspirados como para fomentar el desarrollo de la inteligencia emocional entre todos los miembros de la organización.

Es así como a través del desarrollo de este proyecto hemos expuesto todos los aspectos relacionados con el tema, los cuales se presentan en dos partes: la primera se trata de una exposición teórica, donde en primera instancia se resaltan aspectos como el origen, significado e importancia de la inteligencia emocional.

Posteriormente se destaca el contenido de ésta, que para facilitar su comprensión y de acuerdo a la clasificación hecha por el psicólogo Robert Cooper, se expone de la siguiente manera: a) conocimiento emocional, b) aptitud emocional, c) profundidad emocional y d) alquimia emocional, y a su vez, cada uno de estos elementos presenta los diferentes aspectos que están incluidos en los mismos.

Otro punto considerado para esta propuesta es la cultura del mexicano, por lo que se hace una amplia descripción de la misma tanto a nivel personal como laboral, con el fin de fundamentar la carencia de la inteligencia emocional de los mexicanos en el trabajo, así como la urgencia de su desarrollo e integración en las organizaciones.

Finalmente, en esta primera parte se reconoce la importancia de la inteligencia emocional en el trabajo, así como los costos y beneficios de su aplicación en el liderazgo, productividad, equipos de trabajo y relaciones con los demás, así como en la vida propia, ya que son puntos vitales para el desarrollo y crecimiento de cualquier organización.

Después de haber realizado una investigación acerca del tema y tomando en cuenta nuestros conocimientos acerca de los programas de capacitación que se dan en las organizaciones, las cuales están enfocados al desarrollo laboral y humano, se desarrolló la segunda parte de este proyecto, donde se expone nuestra propuesta práctica, que consiste en implantar un curso enfocado al desarrollo integral de la inteligencia emocional en los individuos, dentro de cualquier empresa independientemente de su giro o tamaño.

La factibilidad de nuestra propuesta radica en los beneficios que esto traería no sólo a las personas sino a toda la organización. Las personas, al tomar este curso, serían capaces de desarrollar habilidades tales como la empatía, el conocimiento de sí mismos, de sus emociones, pensamientos e impulsos, entre otros, lo que a su vez tendría consecuencias benéficas para la organización en el momento en que cada uno de sus miembros se desempeñe en forma adecuada laboralmente, ya que automáticamente aumentaría la productividad, disminuirían los problemas interpersonales, habría mayor fluidez de ideas, mejor toma de decisiones, etc., lo cual daría a la empresa una ventaja competitiva ante el mercado en el que se desenvuelve.

PRIMERA PARTE

CAPITULO I.

INTELIGENCIA EMOCIONAL

Este capítulo tiene como objetivo introducir al lector dentro del contexto de la inteligencia emocional. Tomando en cuenta que para que una persona pueda comprender bien un tema, necesita primero conocer de donde surge éste, principalmente si es un tema no muy conocido, hemos decidido iniciar esta primera parte con una breve reseña acerca de los antecedentes de la inteligencia emocional, para así posteriormente continuar ilustrando al lector mediante una amplia gama de conceptos acerca del coeficiente intelectual y el coeficiente emocional así como la diferencia que existe entre estos conceptos, continuando con la definición de conceptos tales como las emociones y los sentimientos, de la misma manera que se resalta la importancia de las mismas. Por último, se dan a conocer los principales elementos que componen a la inteligencia emocional en donde se da una breve explicación de cada uno de ellos. Todo esto con la finalidad de que el lector aprenda sobre el tema y pueda reconocer la importancia de aprender y aplicar la inteligencia emocional en todos los ámbitos de nuestra vida, principalmente en aquellos donde pasamos la mayor parte del día como lo es la organización para la que trabajamos.

1.1. ANTECEDENTES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

La Inteligencia emocional tiene sus orígenes al explorar los ingredientes del desempeño laboral destacado; McClelland se incorporaba a un emprendimiento que obtuvo su primera base científica a comienzos del siglo XX con la obra de Taylor. McClelland propugnaba que una serie de aptitudes específicas, entre ellas la empatía, la autodisciplina y la iniciativa, distinguían a los más exitosos de aquellos que apenas se bastaban para conservar el empleo. Pisando los talones al Taylorismo llegó otra medida de evaluación: el Test del Cociente Intelectual. La medida correcta de la excelencia, según sus partidarios, era la capacidad de la mente humana.

Con el ascenso del pensamiento freudiano, otra oleada de expertos argumentó que, además del CI, también la personalidad era ingrediente de la excelencia. Hacia los años sesenta, los test de personalidad y las tipologías (el que una persona fuera extrovertida o introvertida, emotiva o racional) formaban parte de las habituales mediciones del potencial para el trabajo

Entre Los grandes teóricos de la inteligencia que señalaron la diferencia entre Coeficiente Intelectual e Inteligencia Emocional, figura Howard Gardner, psicólogo de Harvard que, en 1983, propuso un modelo de "inteligencia múltiple" que fue ampliamente celebrado. En su lista de siete tipos de inteligencia se incluyen no sólo las familiares aptitudes para lo verbal y las matemáticas, sino también dos variedades "personales": conocer el propio mundo interior y la habilidad social.

En 1990 dos psicólogos propusieron una amplia teoría de la inteligencia emocional; fueron Peter Salovey, de la Universidad de Yale, y John Mayer. Otro modelo avanzado de inteligencia emocional fue el propuesto en los años ochenta por Reuven-On, psicólogo israelita. En años recientes, otros teóricos han propuesto variaciones de la misma idea, entre quienes destaca Daniel Goleman.

Salovey y Mayer definían la inteligencia emocional en función de la capacidad de monitorear y regular los sentimientos propios y ajenos, y de utilizar los sentimientos para guiar el pensamiento y la acción. Si bien ellos han continuado puliendo la teoría, Daniel Goleman ha adaptado ese modelo a una versión que resulta más útil para entender la importancia que tienen esos talentos en la vida laboral.

1.2. QUE ES EL COEFICIENTE INTELECTUAL Y QUÉ ES LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Una vez que hemos visto los antecedentes del tema en cuestión, comenzaremos por definir qué se entiende por inteligencia emocional, para tener una mejor comprensión de lo que estamos hablando .

El Coeficiente intelectual es la mente racional, la cual se puede definir como la forma de comprensión de la que somos conscientes: más destacada en cuanto a la conciencia reflexiva, capaz de analizar y meditar .

En el cerebro hay un conjunto de sistemas dedicado al proceso de pensar orientado a una meta que llamamos raciocinio, y a la selección de respuestas que llamamos toma de decisiones. Este mismo conjunto de sistemas cerebrales actúa en las emociones y las sensaciones. Sensación y emoción ejercen una poderosa influencia sobre el razonamiento.

El Coeficiente Intelectual (CI) ocupa el segundo puesto por debajo de la inteligencia emocional, para la determinación de un desempeño laboral sobresaliente

Por épocas pasadas se habló de las "aptitudes portátiles" sin precisión, dándoles una variedad de nombres: desde "carácter" y "personalidad", hasta "habilidades suaves" y "aptitud"; por fin tenemos un conocimiento más exacto de estos talentos humanos y un nuevo nombre para designarlos: inteligencia emocional.

El término "Inteligencia emocional" se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos; de motivarnos y de manejar bien las emociones en nosotros mismos y en nuestras relaciones. Describe aptitudes complementarias pero distintas a la vez, de la inteligencia académica. Muchas personas de gran preparación intelectual, pero faltas de inteligencia emocional, terminan trabajando a las órdenes de personas que tienen un CI menor, pero mayor inteligencia emocional. Estos dos tipos de inteligencia expresan la actividad de diferentes partes del cerebro.

El intelecto se basa únicamente en el funcionamiento de la neocorteza, las capas de la parte superior; revolucionadas en tiempos más recientes. Los centros emocionales se ubican, en la subcorteza, que es más antigua evolutivamente hablando; la inteligencia emocional involucra estos centros emocionales trabajando de común acuerdo con los intelectuales.

En los últimos años ha surgido un modelo científico de la mente emocional que explica cómo gran parte de lo que hacemos puede ser dirigido emocionalmente, cómo podemos ser tan razonables en un momento y tan irracionales al siguiente, y el sentido en el cual las emociones tienen sus propias razones y su propia lógica. La mente emocional es un sistema de conocimiento impulsivo y poderoso, aunque a veces ilógico.

La Inteligencia Emocional requiere no sólo tener emociones sino que además aprendamos a reconocerlas y valorarlas en nosotros mismos y en los demás; y que respondamos apropiadamente a ellas, aplicando eficazmente la información y energía de las emociones en nuestra vida diaria y en nuestro trabajo. No significa simplemente "ser simpático"; en momentos estratégicos puede requerir, por el contrario, enfrentar sin rodeos a alguien para hacerle ver una verdad importante aunque molesta que haya estado evitando; ni tampoco significa dar rienda suelta a los sentimientos "sacando todo afuera". Por el contrario, significa manejar los sentimientos de modo tal de expresarlos adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen juntas, sin roces, en busca de una meta común.

En el caso de cualquier persona la inteligencia emocional es considerada muy importante en la vida cotidiana y laboral, ya que se basa en las emociones y éstas a su vez se encuentran muy ligadas al razonamiento y a la toma de decisiones, ejercicio que efectuamos a cada instante de nuestra vida. Además las personas que logran desarrollar sus habilidades emocionales tienen más probabilidades de sentirse satisfechas y ser eficaces en su vida, y de dominar los hábitos mentales que favorezcan su propia productividad; las personas que no pueden poner cierto orden en su vida emocional libran batallas interiores que sabotean su capacidad de concentración en el trabajo y de pensar con claridad.

Aunque también es importante aclarar que una elevada inteligencia emocional por sí sola, no garantiza que alguien haya aprendido las aptitudes emocionales que interesan para el trabajo; significa sólo que tiene un excelente potencial para adquirirlas.

Una de las grandes ventajas de la Inteligencia emocional es que se puede alimentar, desarrollar y crecer, y no se trata de una cualidad que se tiene o no se tiene. La inteligencia emocional aumenta a medida que aprendemos y ejercitamos las capacidades de que ésta se compone, tales como la percepción reflexiva, el control emocional y la motivación propia.

Otra de las grandes ventajas es que la mente emocional puede interpretar una realidad emocional (el estar furioso conmigo; ella está mintiendo; esto lo entristece) en un instante, emitiendo los juicios intuitivos que nos dicen con quién debemos ser cautelosos, en quién podemos confiar, quién está afligido, etc. La mente emocional es nuestro radar para percibir el peligro; si nosotros esperáramos que la mente racional hiciera alguno de estos juicios, tal vez no sólo estaríamos equivocados sino que podríamos estar muertos.

El beneficio que proporciona a un ejecutivo o profesionalista el tener o desarrollar un alto Coeficiente emocional es que se puede convertir en una persona que percibe con mayor facilidad y prontitud que los demás, los conflictos en gestación que tienen que resolverse, los puntos vulnerables de los equipos y las organizaciones a que hay que prestar atención, las distancias que se deben salvar o los vacíos que se deben llenar, las conexiones ocultas que significan oportunidad, y las interacciones que prometen ser rentables.

Por último, una vez considerados los aspectos más importantes acerca de la inteligencia emocional, podemos dar un concepto más concreto y fundamentado como se muestra a continuación:

"Inteligencia Emocional es la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia. Es hacer, deliberadamente, que nuestras emociones trabajen en beneficio propio, de modo que nos ayuden a controlar nuestra conducta y nuestros pensamientos para obtener mejores resultados."

1.3. DIFERENCIA ENTRE COEFICIENTE INTELECTUAL E INTELIGENCIA EMOCIONAL

El Coeficiente Intelectual y la Inteligencia Emocional no son lo mismo, por lo que debemos destacar la diferencia que existe entre estos términos, lo cual es el objetivo de este apartado.

Comenzaremos diciendo que la gran división en aptitudes reside entre la mente y el corazón o, más técnicamente, entre la cognición y la emoción. Algunas aptitudes son puramente cognitivas, tales como el razonamiento analítico o la pericia técnica. Otras combinan el pensamiento y el sentimiento; son las denominadas "aptitudes emocionales".

Una de las diferencias que existe entre CI y CE es que la mente emocional es mucho más rápida que la mente racional, y se pone en acción sin detenerse ni un instante a pensar en lo que está haciendo. Las acciones que surgen de la mente acarrearán una sensación de certeza especialmente fuerte; una consecuencia de una sencilla y simplificada forma de ver las cosas, es que puede ser absolutamente desconcertante para la mente racional.

Por otro lado, el cociente intelectual tiene menos efectividad para pronosticar el éxito entre aquellas personas con inteligencia suficiente para manejarse en los campos de mayor exigencia cognitiva; el valor de la inteligencia emocional como instrumento del éxito se hace más poderoso cuanto más altas son las barreras de la inteligencia para ingresar.

A pesar de las diferencias que existen entre estos dos conceptos, el CI así como el CE se complementan recíprocamente; las emociones provocan creatividad, colaboración, iniciativa y transformación; el razonamiento lógico frena los impulsos descarriados y conforma el propósito con el proceso, la tecnología con el toque. Hay otra fuerza motriz: todo indica que los valores y el carácter fundamental de una persona proviene no del CI sino de subyacentes capacidades emocionales.

Cabe destacar que hombres y mujeres son igualmente capaces de incrementar su inteligencia emocional. Las mujeres tienden a ser más fuertes en las aptitudes que se basan en la empatía y en las habilidades sociales; los

hombres, en las basadas en la autorregulación. Hombres y mujeres pueden mejorar en la misma proporción, cualquiera que sea su punto de partida en una aptitud dada.

Esta mejoría pone la inteligencia emocional en marcado contraste con el CI, que permanece casi fijo durante toda la vida. Si bien las capacidades puramente cognitivas se mantienen relativamente estables, la aptitud emocional se puede aprender en cualquier momento de la existencia. Por muy inestable, tímida, acalorada, torpe o indiferente que sea una persona, dada la motivación y el debido esfuerzo, puede cultivar la competencia emocional.

1.4. QUÉ SON LAS EMOCIONES Y LOS SENTIMIENTOS

Para hablar de Inteligencia emocional, primero es necesario comprender claramente qué son las emociones y qué papel juegan en la vida de un ser humano. Es por ello que a continuación se presentan varios conceptos de lo que significa la palabra emoción:

La raíz de la palabra emoción es *motere*, del verbo latino "mover", además, del prefijo "e", que implica alejarse, lo que sugiere que en toda emoción hay implícita una tendencia a actuar. Todas las emociones son impulsos para actuar, planes instantáneos para enfrentarnos a la vida que la evolución nos ha inculcado.

El Oxford English Dictionary define " emoción " como cualquier agitación y trastorno de la mente, el sentimiento, la pasión, y cualquier estado mental vehemente o excitado. Utilizamos el término emoción para referirnos a un sentimiento y sus pensamientos característicos, a estados psicológicos y biológicos, y a una variedad de tendencias que nos impulsan a actuar.

De forma más sencilla la palabra emoción puede definirse simplemente, como la aplicación de movimiento, metafórica o literalmente, a sensaciones básicas.

En forma muy general, podemos hablar de tres diversos tipos de estados afectivos que son:

A) LOS ESTADOS DE ÁNIMO

En términos generales, por estado de ánimo se entiende el tono afectivo en que se encuentra la persona en un momento dado; esto es, que según las circunstancias, podemos estar alegres, tristes, indiferentes, angustiados, ansiosos,

calmados, agitados, inquietos, o sentir miedo o cólera, o hallarnos en estado de éxtasis, o abstraídos, etc. Dicho estado se produce por la acción de excitantes que proceden unos, del medio externo, y otros del medio interno.

Los excitantes externos corresponden a los cambios físicos (temperatura, humedad, luz, radiaciones, etc.), químicos y biológicos del medio, siempre activos para el individuo.

Los excitantes internos son los cambios físico-químicos y biológicos que constantemente influyen a través de los sistemas órgano-vegetativos y de las glándulas de inyección.

B) LOS SENTIMIENTOS

Con respecto a los sentimientos podemos definirlos como funciones transitorias; tan absurdo es suponer la existencia de un individuo sin estado de ánimo como admitir la posibilidad de sentimientos permanentes.

Los excitantes productores de sentimientos tienen como punto de partida el medio humano, las personas vivas o muertas que nos parecen simpáticas o antipáticas.

Los sentimientos fundamentales son únicamente la alegría, la indiferencia y la tristeza.

C) LAS EMOCIONES

Emociones. Son opuestas al estado de ánimo por el carácter indudable que tienen las reacciones accidentales.

Los estímulos emocionales son más elaborados que los considerados precedentemente y todos tienen un origen común; el medio social en el cual siempre aparece el interés.

Según Josh Hammond, presidente de la American Quality Foundation, las emociones tienen una definición de alto rendimiento que está presente en las principales empresas, pero es poco reconocida o valorada en otras organizaciones:

EMOCIONES	
Significado convencional	Significado de alto rendimiento
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Convencional ▪ Señal de debilidad ▪ No tienen lugar en los negocios ▪ Evitar emociones ▪ Confunden ▪ Suprimirlas ▪ Evitar a personas emotivas ▪ Atender sólo a la idea ▪ Usar palabras no emotivas ▪ Obstaculizan el buen juicio ▪ Nos distraen ▪ Señal de vulnerabilidad ▪ Obstruyen o retardan la razón ▪ Forman una barrera al control ▪ Debilitan actitudes fijas ▪ Inhiben el flujo de datos objetivos ▪ Complican la planeación administrativa ▪ Socavan la autoridad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De alto rendimiento ▪ Señal de fortaleza ▪ Indispensables en los negocios ▪ Indican aprendizaje ▪ Explican (aclaran) ▪ Integrarlas ▪ Buscar personas emotivas ▪ Buscar la emoción ▪ Usar palabras emotivas ▪ Indispensables para el buen juicio ▪ Nos motivan ▪ Nos hacen reales y vivos ▪ Fortalecen o aceleran la razón ▪ Crean confianza y conexión ▪ Activan valores éticos ▪ Proveen información vital ▪ Retroinformación ▪ Generan creatividad e innovación ▪ Generan influencia sin autoridad

A continuación se presentan las principales familias básicas de emociones propuestas por algunos teóricos:

Ira: furia, ultraje, resentimiento, cólera, exasperación, indignación, aflicción, acritud, animosidad, fastidio, irritabilidad, hostilidad y tal vez, en el extremo violencia y odio patológicos.

Tristeza: congoja, pesar, melancolía, pesimismo, pena, autocompasión, soledad, abatimiento, desesperación, y en casos patológicos, depresión grave.

Temor: ansiedad, aprensión, nerviosismo, preocupación, consternación, inquietud, cautela, incertidumbre, pavor, miedo, terror, y en un nivel psicopatológico, fobia y pánico.

Placer: felicidad, alegría, alivio, contento, dicha, deleite, diversión, orgullo, placer sensual, estremecimiento, embeleso, gratificación, satisfacción, euforia, extravagancia, éxtasis, y en el extremo, manía.

Amor: aceptación, simpatía, confianza, amabilidad, afinidad, devoción, adoración, infatuación, ágape (amor espiritual).

Sorpresa: conmoción, asombro, desconcierto.

Disgusto: desdén, desprecio, menosprecio, aborrecimiento, remordimiento, aversión, repulsión.

Vergüenza: culpabilidad, molestia, disgusto, remordimiento, humillación, arrepentimiento, mortificación y contrición.

1.5. IMPORTANCIA DE LAS EMOCIONES

Ya hemos visto qué es una emoción, ahora debemos comprender cuál es su importancia para las personas en todas las actividades que realiza.

La mayoría de las veces las personas pueden caracterizarse por su estado de ánimo habitual: o sea, el más persistente, y por esto es propio hablar de individuos alegres, tristes, indiferentes, calmados, ansiosos, angustiados, etc.

Los estados de ánimo que sentimos como algo interior, siempre tienen manifestaciones externas como expresiones faciales, mímica, ademanes, actitudes, porte, etc. Además, estas mismas manifestaciones son características, es decir, que cada estado de ánimo tiene las suyas propias.

Ahora bien, es importante aclarar que al contrario de lo que la gente cree, generalmente las emociones no son en sí mismas ni positivas ni negativas; más bien actúan como la más poderosa fuente de energía humana, de autenticidad y empuje, y ofrecen un manantial de sabiduría intuitiva; las emociones o sensaciones nos suministran información vital y potencialmente provechosa todos los minutos del día. Esta retroinformación (del corazón, no de la cabeza) es lo que enciende el genio creador, mantiene al individuo honrado consigo mismo, forma relaciones de confianza, ofrece una guía interna para la vida y la carrera, nos guía hacia posibilidades inesperadas y aún puede salvarnos o salvar nuestra organización del desastre, es decir, es una "energía activadora" de los valores éticos, tales como la confianza, la integridad, la empatía, flexibilidad y credibilidad. No es la pericia técnica ni los estudios académicos, sino la inteligencia emocional lo que más ayudará a alcanzar la excelencia.

De todo lo anterior, surge la necesidad y la importancia de desarrollar la capacidad de percibir, valorar y expresar nuestras emociones con precisión, ya que el ser conscientes de nuestros sentimientos y comportamiento, influye en nuestras acciones de forma tal que repercuten en beneficio propio.

Nuestras emociones desempeñan un papel importante dentro del ámbito laboral, pueden proporcionarnos información valiosa sobre nosotros mismos, sobre otras personas y sobre determinadas situaciones. El haber descargado nuestro mal humor sobre un compañero de trabajo tal vez puede indicarnos que

nos sentimos abrumados por un exceso de trabajo. Sentir ansiedad ante una próxima exposición puede ser una señal de que necesitamos preparar mejor nuestros datos y cifras. La clave está en utilizar las emociones de forma inteligente, que es precisamente lo que queremos decir con inteligencia emocional.

Así mismo, es preciso dejar de pensar que los sentimientos son irrelevantes y confusos, comprender que, en realidad, son patrones de reacción sumamente diferenciados y sutiles, y fuentes de información aprovechable. Nuestro recurso más precioso es la atención. Los sentimientos son la versión física de la situación; nos revelan cuánto deseamos saber sobre ella. Para los empresarios, el gran cambio se produce cuando caen en la cuenta de que lo que creían blando es duro, y lo que creían duro, a menudo resulta arbitrario.

Nuestros sentimientos son respuestas emocionales espontáneas a las interpretaciones que hacemos y a las expectativas.

1.6. ELEMENTOS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Ya que hemos comprendido el significado de la inteligencia emocional y de las emociones, en este apartado ofreceremos un panorama general de los elementos que componen la inteligencia emocional, los cuales podemos resumir en el siguiente cuadro y, posteriormente, entraremos en detalles de cada uno de ellos.

ELEMENTOS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL	CONTENIDO
A) CONOCIMIENTO EMOCIONAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Retroinformación emocional 2. Valorar las cosas 3. Manejar nuestros impulsos emocionales 4. Automotivación 5. Responsabilizarse de sus emociones 6. Intuición práctica 7. Empatía 8. Honestidad emocional 9. Energía emocional
B) APTITUD EMOCIONAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presencia auténtica 2. El arte de la influencia 3. Radio de confianza 4. Descontento destructivo 5. Crítica ingeniosa 6. Optimismo, adaptabilidad y esperanza
C) PROFUNDIDAD EMOCIONAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar su potencial único 2. Avanzar con valor y compromiso 3. Integridad aplicada 4. Reconocer el lado sombrío de nuestro interior 5. Equidad
D) ALQUIMIA EMOCIONAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Combatir los prejuicios

A) CONOCIMIENTO EMOCIONAL

Este concepto proviene del funcionamiento del corazón, del cuál proviene la energía que nos hace reales y nos motiva para identificar y perseguir nuestro potencial único y propósito. Se concentra en aprender el alfabeto, la gramática y el vocabulario del CE, y reconocer, respetar y valorar la sabiduría inherente de las sensaciones; es decir, percibir, valorar y expresar nuestras emociones.

Este elemento de la Inteligencia emocional está conformado por varios conceptos que son necesarios para lograr ejercer el conocimiento emocional; éste implica desarrollar varios factores, tales como:

1. Retroinformación emocional

La retroinformación emocional consiste en:

- Reconocer nuestros sentimientos y emociones (autoconciencia).

La intuición y las corazonadas revelan la facultad de percibir los mensajes de nuestro depósito interno de memoria emocional, nuestro propio reservorio de sabiduría y buen juicio. Esta facultad reside en el fondo del conocimiento de uno mismo, y este conocimiento es la base vital de tres aptitudes emocionales.

Conciencia emocional. Saber cómo afectan las emociones nuestro desempeño; capacidad de utilizar nuestros valores para orientar la toma de decisiones.

Se trata de una piedra angular de la inteligencia emocional: la conciencia de los propios sentimientos y comportamiento en el momento en que se experimente. La conciencia de uno mismo no es una atención exaltada por las emociones, que reacciona excesivamente y amplifica lo que percibe. Se trata, en todo caso, de una forma neutra que conserva la autorreflexión incluso en medio de emociones turbulentas. Significa ser consciente de nuestro humor, de nuestras ideas sobre ese humor, atender los estados más internos para que no provoque reacción ni juicio, sino ejercer un efecto más poderoso sobre los sentimientos intensos y de aversión; para así comprender que "Esto que se siente es rabia" y de esta manera, no sólo actuar sobre esos sentimientos, sino librarse de ellos.

Las personas dotadas de esta aptitud:

- Saben qué emociones experimentan y porqué.
- Perciben los vínculos entre sus sentimientos y lo que piensan, hacen o dicen.
- Reconocen qué efectos tienen esas sensaciones sobre su desempeño.
- Conocen sus valores y metas y se guían por ellos.

En conclusión, si poseemos un alto grado de conciencia de nosotros mismos, podemos observarnos mientras actuamos, e influir sobre nuestras acciones para que resulten beneficiosas.

El autoconocimiento, por su parte, es conocer nuestros estados internos, preferencias, recursos e intuiciones. Ofrece un timón seguro para mantener nuestras decisiones laborales en armonía con nuestros valores más profundos.

Dentro del autoconocimiento se incluye la autoevaluación precisa, que es conocer los propios recursos interiores, habilidades y límites.

Autoevaluación precisa. Un sentido sincero de nuestros límites y nuestros puntos fuertes; visión clara de lo que necesitamos mejorar y capacidad de aprender de la excelencia.

Las personas dotadas de esta aptitud:

- Conocen sus puntos fuertes y sus debilidades.
 - Son reflexivas y aprenden de la experiencia.
 - Están abiertas a la crítica sincera y bien intencionada, a las nuevas perspectivas, al aprendizaje constante y al desarrollo de sí mismas.
 - Son capaces de mostrar sentido del humor y perspectiva con respecto a sí mismas.
-

Confianza en uno mismo. Valentía que proviene del conocimiento certero de nuestras capacidades, valores y metas.

Esa confianza en uno mismo es la clave de un desempeño superior; sin ella, nos falta la convicción esencial para asumir desafíos. Sentirse seguro brinda esa confianza indispensable para lanzarse hacia adelante o asumir el liderazgo.

Uno de los elementos para desarrollar la confianza en uno mismo es aprender a valorar las cosas.

2. Valorar las cosas

Toda sensación es una señal, significa que algo que uno valora es cuestionado, o que hay una oportunidad que se debe aprovechar para fortalecer una relación. Toda emoción es una llamada de atención. Se supone que lo mueve a uno a hacer una pregunta, a aclarar las cosas, aprender y ampliar sus capacidades, actuar o adoptar un posición. Por ejemplo, cuando sentimos enojo queremos hacer algo, hablar, interceder, correr, afrontar o resolver algo. Pero generalmente lo que hacemos con el enojo es amordazarlo, ahogarlo, enterrarlo, negarlo o no hacer caso de él. Hacemos de todo, menos valorarlo y escucharlo.

Las valoraciones son las distintas impresiones, juicios, estimaciones y expectativas que nos forjamos sobre nosotros mismos, sobre los demás y sobre cada situación. Estas se pueden ver influidas por los diversos factores que conforman nuestra personalidad (marco familiar, experiencias previas, capacidades naturales y sistemas de creencias), y por lo general adoptan la forma de pensamiento o de diálogo interior.

Cuando llegamos a ser conscientes de nuestras valoraciones, aprendemos de qué forma nuestros pensamientos influyen sobre nuestros sentimientos, actos y reacciones y, por tanto, a modificarlos. Si tomamos conciencia de la forma en que valoramos las cosas, podemos elevar las posibilidades de realizar juicios justos y acertados.

3. Manejar nuestros impulsos emocionales

En este punto es importante recalcar que se está empleando el término manejar, no dominar, lo cual no es simplemente cuestión semántica, puesto que dominar implica tratar de reprimir los sentimientos por pura fuerza de voluntad que no sirve de nada y aún puede ser contraproducente y reforzar aún más el impulso. Cada emoción fuerte tiene en su raíz un impulso hacia la acción; manejar esos impulsos resulta básico para la inteligencia emocional. Esencialmente esto significa manejar la capacidad de recuperarse rápidamente del desbordamiento provocado por un asalto emocional. Dado que la capacidad de escuchar, pensar y hablar con claridad se disuelve durante un pico emocional semejante, serenarse es un paso sumamente constructivo, sin el cual no puede haber más progreso en la solución del problema en cuestión. Cuando manejamos los impulsos logramos una conexión más clara con las verdaderas razones de nuestro enfado y vigilamos más de cerca nuestros niveles de energía y tensión, para poder hacer frente a los retos y a las dificultades; además aumentamos nuestra capacidad para superar la impulsividad, y guiar apropiadamente su reacción a las emociones.

El manejo de nuestros estados internos, impulsos y recursos, generalmente es denominado autorregulación; para el desarrollo de esta aptitud es necesario desarrollar cada uno de los siguientes conceptos:

- **Autocontrol:** Manejar las emociones y los impulsos perjudiciales.
 - **Confiabilidad:** Mantener normas de integridad y honestidad.
 - **Escrupulosidad:** Aceptar las responsabilidades del desempeño personal.
 - **Adaptabilidad:** Flexibilidad para manejar el cambio.
 - **Innovación:** Estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información.
-

4. La automotivación

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

Cuando estamos motivados podemos empezar una tarea, perseverar en ella y llevarla a término, y afrontar todos los problemas que surjan en el proceso. Para desarrollar la automotivación existen cinco fuentes que nos pueden ayudar, tales como:

- Nosotros mismos.
- Los amigos con los que podemos contar.
- Los familiares.
- Los compañeros de trabajo
- Nuestro ambiente

La motivación y la inspiración energizan, no empujando a la gente en la dirección correcta como si fueran mecanismos de control, sino satisfaciendo en los demás la necesidad de logro, el sentido a la pertenencia a un grupo, la sensación de que uno controla su vida y la capacidad de vivir según los propios ideales. Esos sentimientos nos conmueven profundamente y provocan una respuesta potente.

5. Responsabilizarse de sus emociones

La responsabilidad no es un simple estado mental, sino que es la voluntad de prestar atención, por ocupados que estemos, y dar la cara y asumir la responsabilidad cuando se necesite.

Este concepto consiste básicamente en lo siguiente:

- Reconocer y sentir las emociones en lugar de negarlas o minimizarlas.
 - Escuchar la información o retroinformación que la emoción le da. Preguntarse a uno mismo ¿Cuáles son los principios, valores o metas que están en juego?
-

- Guiar o canalizar la energía emocional hacia una respuesta constructiva apropiada.

Mediante el conocimiento emocional asumimos personalmente la responsabilidad por el respeto o creencia de él que llevamos a una discusión, la bondad o falta de bondad, la generosidad o crueldad, la equidad o injusticia. Sin conocimiento emocional quizá tratemos de eludir las responsabilidades diciendo: "Me obligaron a hacerlo", "es que ella me saca de paciencia", "me están volviendo loco", "el tiene la culpa". El conocimiento emocional nos exige reconocer y respetar nuestros sentimientos conservando al mismo tiempo la conciencia y disciplina para no dejarnos llevar por los vientos emotivos del momento; por el contrario, dirigimos activamente nuestra energía emocional para hacer más de las cosas que se deben hacer.

6. Intuición práctica

La intuición es percepción más allá de las sensaciones físicas. Está íntimamente vinculada con la inteligencia emocional. Sirve a la creatividad; es la percepción de que una idea que nunca se había ensayado puede funcionar, descubre posibilidades escondidas. Sirve de inspiración; es la respuesta súbita a una interrogante.

Uno puede guiar deliberadamente sus sentimientos intuitivos hacia la búsqueda de soluciones. Podría cambiar, prestar más atención, ser más perceptivo tomando en cuenta el contexto ambiental de la interacción y no sólo las personas que toman parte. O sea, que para reducir las reacciones emotivas exageradas uno puede canalizar el primer brote de emoción, cólera, impaciencia, rechazo o resistencia hacia escuchar con más atención.

El sentido intuitivo aumenta dramáticamente la precisión y eficiencia del proceso decisorio: primero pasa por la totalidad de los detalles y opera por debajo del nivel de conciencia utilizando lo que podría llamarse el circuito de simulación vinculado al CE, señala los resultados a que pueden llevar determinadas acciones y funciona como sistema automático de alarma (que lo lleva a uno a rechazar inmediatamente o elegir entre varias alternativas); o como un incentivo que lo conduce a uno a resultados benéficos. La señal lo protege de pérdidas futuras y le permite elegir entre menos alternativas, agilizando y aclarando así el proceso

de toma de decisión. Posteriormente es cuando el análisis costo beneficio, y otros aspectos del razonamiento deductivo, resultan valiosos.

La voz secreta de la intuición es la que primero nos llama a interesarnos por los demás, a tener empatía.

7. Empatía

Tratar al prójimo con empatía es la raíz de la compasión, que literalmente es "sentir con" y está ligada con dominar los impulsos y asumir personalmente la responsabilidad. Estos dos conceptos, empatía y compasión, son vitales para mantener unidos los lazos de cualquier relación.

Empatía, proviene de la palabra griega *emphateia*, que significa "sentir dentro", término que en un principio fue utilizado por los teóricos de la estética para designar la capacidad de percibir la experiencia subjetiva de otra persona. La empatía se construye sobre la conciencia de uno mismo; cuanto más abiertos estamos a nuestras propias emociones, más hábiles seremos para interpretar los sentimientos.

Cuando nos separamos de la empatía pasamos por alto los sentimientos humanos é inevitablemente hacemos también caso omiso del ser humano que los experimenta. Esta estrategia da por resultado que un amigo, un compañero de trabajo o un empleado deje de ser auténtico, deje de aportar talento y energía a la empresa. De la empatía, especialmente cuando existe un ambiente de confianza, proviene la conexión de persona a persona. En términos de realización corporativa y profesional, puede decirse que todo empieza y termina con las emociones.

Cuando falta esa sensibilidad, la gente queda desconectada. La falta de oído emocional conduce a la torpeza social, ya sea por haber interpretado mal los sentimientos ajenos, ya sea por una franqueza mecánica e inoportuna, o por una diferencia que aniquila la afinidad. Una de las formas que puede adoptar esta falta de empatía es tratar a los demás como si fueran estereotipos y no los individuos únicos que son. El requisito previo de la empatía es el conocimiento de uno mismo: reconocer las señales viscerales de los sentimientos en el propio cuerpo.

La empatía se considera una parte esencial del ser humano, debido a que funciona como un sistema de navegación emocional con el que timoneamos para entendernos con los demás en el trabajo; la empatía es crítica para lograr un desempeño superior cuando el trabajo se centra en la gente. Cuando es importante interpretar con habilidad los sentimientos de una persona, desde las ventas y el asesoramiento hasta la psicoterapia y la medicina, así como en cualquier tipo de liderazgo, la empatía es crucial para la excelencia. No basta con tener potencial para la empatía: es preciso interesarse. Pero entre esas personas que parecen carecer de empatía, algunas pueden estar actuando así intencional y estratégicamente; tal vez eluden el interés a fin de mantener una posición dura y resistir el impulso de prestar ayuda. Y en la medida correcta, en el lugar de trabajo esto no es necesariamente malo. Cuando nos identificamos demasiado con las necesidades de otros estamos propensos a exagerar la ayuda, aún cuando esa decisión perjudique al bien colectivo.

La aflicción por empatía es muy común cuando nos atribula profundamente el dolor de un ser querido. La preocupación por un amigo atribulado puede agitar en nosotros los mismos sentimientos perturbadores. Este fenómeno se produce cuando una persona sumamente empática se ve expuesta a las actitudes negativas de otro y carece de la autorregulación necesaria para calmar su propia aflicción simpática.

La alternativa es mantenerse abierto a los sentimientos, pero ser hábil en el arte del autodominio emocional, para no dejarse abrumar por la aflicción que nos contagian aquellos con quienes tratamos. Una falta de empatía puede estorbar cualquier interacción haciendo que ambas personas se sientan incómodas y creando una distancia emocional que a su vez nos llevará a mirar al otro por la lente de un estereotipo grupal, en vez de verlo como individuo.

8. Honestidad emocional

Este concepto implica que cada persona debe cuestionarse lo siguiente: ¿Conozco bien a la gente que me rodea y ellos me conocen a mí? ¿ Escucho abierta y honradamente, y respeto lo que siente intuitivamente?.

“Ser honesto” no es un juego mental de poner buena cara a las cosas. Es prestar atención a lo que el corazón nos dice que es verdad.

Ser honesto emocionalmente requiere escuchar los sentimientos de la verdad interna que proviene en su mayor parte de la inteligencia emocional, vinculada con la intuición y la conciencia, y reflexionar sobre ellos y actuar de conformidad. La verdad emocional que uno siente se comunica por sí sola en la mirada y los gestos, en el tono de la voz más allá de las palabras. Los sentimientos nos hacen reales aunque tratemos de reprimirlos, no pueden permanecer ocultos mientras se pasan por alto los potenciales menospreciando las posibilidades o pisoteando valores.

Ser emocionalmente honesto es ser mas real y auténtico , respetarse a sí mismo, lo cual es requisito previo para considerar y respetar a los demás. Esto no tiene nada que ver con levantar la voz o señalar con el dedo; en efecto, a la honestidad emocional se sirve mejor con una simple palabra tranquila o una mirada firme.

Se necesita valor para reconocer lo que uno siente, sobre todo cuando está refido con lo que el pensamiento trata de racionalizar. Pero en este campo es donde nace el conocimiento emocional: en aprender a permanecer consciente de los pensamientos, reconociendo al mismo tiempo la voz interior de los sentimientos.

Esta es la llamada honestidad emocional: permanecer honesto consigo mismo y respetar la sabiduría, tanto del corazón como de la cabeza.

La intuición es un concepto que se encuentra ligado con la honestidad emocional, entendiendo como intuición el fundamento último de nuestra comprensión de la ética, del bien de lo valioso en la vida . Cuando la intuición se desarrolla activamente se expande y fortalece nuestra inteligencia emocional y es una fuente clave de nuestro conocimiento personal. La intuición dentro de la honestidad emocional requiere que uno se diga a sí mismo la verdad sobre lo que está sintiendo. Solo cuando pueda mantenerse en contacto con esta fuente interior podrá desarrollar una fuente de conocimiento más allá de sus pensamientos.

A la larga, la honestidad emocional sirve como simplificadora significativa de su vida y su trabajo comunicando claridad y energía a su camino y sus relaciones.

9. Energía emocional

Este concepto se refiere principalmente a la relación que existe entre la energía y las emociones. Consiste en aprender a entender y guiar eficazmente las pautas diarias de energía y tensión que a diario tenemos, con el objeto de rendir mejor, sentirnos más relajados y saber controlar nuestra propia energía.

Está comprobado que cuando una persona está en un prolongado estado de energía o cansancio tensos, su inteligencia emocional sufre algunos efectos provocando que los obstáculos y dificultades de su vida y trabajo le parezcan insuperables, aún cuando esos mismos problemas le parezcan mucho más manejables cuando se siente tranquila y alerta. Bajos niveles crónicos de energía pueden aumentar nuestra vulnerabilidad a la tensión, la ansiedad y el temor; es decir, hacer que nos sintamos fatigados y estemos más expuestos a cometer errores que pueden tener enormes efectos perjudiciales además de provocar que trabajemos más lentamente y con menos eficiencia. En pocas palabras, afecta el rendimiento tanto de nosotros mismos como de la empresa. Es decir, que cuando uno está lleno de energía y al mismo tiempo tranquilo, sus percepciones de sí mismo y del mundo son distintas de cómo las ve cuando se está tenso y cansado.

Es por ello que es importante que cada persona conozca cuáles son los niveles de energía que existen, de qué manera se manifiestan, y qué medidas puede tomar para contrarrestarlos o bien, lograr un equilibrio que le permita sentirse bien en cualquier parte y a cualquier hora.

NIVELES DE ENERGÍA Y TENSIÓN

ENERGÍA TENSA (alta tensión y alta energía). Es un estado de ánimo caracterizado por una sensación casi agradable de excitación y poder. La energía física se siente alta aún cuando uno pueda enfrentarse a altos niveles de tensión por largas horas de trabajo con un programa muy agitado. En el estado de energía tensa uno tiende a forzarse hacia un objetivo tras otro sin parar a reflexionar. Sus esfuerzos van acompañados desde un nivel moderado hasta un estado severo de tensión física que después de un tiempo puede pasar inadvertido. Sin darse cuenta, al permitir que persista este estado de energía tensa, pierde uno la capacidad de prestar atención a sus propias necesidades, a otras personas o proyectos, y de pronto puede encontrarse con que está al borde de un agotamiento total.

ENERGÍA TRANQUILA (baja tensión y alta energía). Es un estado de ánimo que pocos experimentamos con suficiente frecuencia. Se siente uno notablemente sereno y con dominio de sí mismo. La energía tensa se reemplaza con una presencia de ánimo alerta y más optimista; tranquilas y agradables sensaciones corporales y un profundo sentido de vigor físico y bienestar. Sus reservas mentales y físicas son altas. Tiene la mejor combinación de sana vitalidad y aumento de inteligencia creativa. Podría pensarse que la energía tranquila es una especie de estado fluido de conciencia relajada, o una quinta velocidad extra que le permite hacer tanto o más que antes con menos esfuerzo y desgaste.

CANSANCIO TENSO (alta tensión y baja energía). Es un estado de ánimo caracterizado por cansancio general. Cuando se desploma en una silla o un sofá después de la comida, está genuinamente cansado. La TV puede aumentar su desazón, o la fatiga va mezclada con nerviosismo tensión y ansiedad. No es nada agradable y con frecuencia trae un sentimiento de cansancio tenso que puede ser manejable con una interrupción del trabajo, un psicoanálisis, alguna actividad física, luz extra y otras cosas por el estilo.

CANSANCIO TRANQUILO (baja tensión y baja energía). Es un estado de ánimo generalmente agradable, caracterizado por la sensación de abandonarse y relajarse. Se siente uno cómodo, despierto y a gusto, tal vez leyendo un libro o escuchando buena música sin preocuparse por los problemas del trabajo y la vida. Después de un tiempo puede sentirse somnoliento pero prevalece la calma y sigue sintiéndose bien.

Además de la energía que todos manejamos a diario, también existen otros factores que pueden influir a que ésta aumente o disminuya, tales como el espacio de trabajo, el ambiente en que uno se encuentre: la mala iluminación, el ruido y un ambiente de cárcel deprimen el espíritu y promueven el aislamiento, la fatiga, la tensión, y la desconfianza.

Entre las muchas características que los investigadores consideran pueden mejorar el ambiente de la energía en el lugar de trabajo y fomentar la colaboración creativa, se encuentran:

- Establecer vínculos. Alimentar las relaciones instrumentales.
 - Colaboración y cooperación. Trabajar con otros para alcanzar metas compartidas.
 - Habilidades de equipo. Crear sinergia grupal para alcanzar las metas colectivas.
 - Pocas reglas arbitrarias sobre lo que debe ser trabajo real (por ejemplo, sentarse tieso frente a una computadora aparentando estar muy ocupado mientras que sus pensamientos se encuentran en otra parte).
 - Un ambiente que estimule a ensayar cosas nuevas, crear relaciones de colaboración y fomentar nuevas ideas.
 - Un sentido de control personal sobre las distracciones e interrupciones.
 - Fácil acceso a puntos magnéticos centrales diseñados para reunir gente, tales como centros de café o refrescos con artículos de alta calidad; espléndida iluminación y vistas naturales y espacios cómodos para estar de pie o con asientos para fomentar interacciones informales en lugar de la interacción forzada en una sala de conferencias.
 - Liderazgo que se manifieste no solo estimulando a los demás a utilizar los puntos magnéticos, sino dando personalmente ejemplo usándolos uno mismo, de modo que los directivos y subalternos no crean que se les va a sancionar por hablar con sus compañeros durante horas de trabajo. El líder debe hacerles sentir que esto es parte de su trabajo.
-

Todo ello con la finalidad de reconocer y mejorar nuestros niveles de energía y por lo tanto, de empatía y productividad

B) APTITUD EMOCIONAL

Desarrollar aptitud emocional significa ser claros y llevarse bien con los demás. La aptitud emocional nos ayuda a crear cualidades en el corazón, inspiración para nosotros mismos y para los demás, inclusive autenticidad, elasticidad y relaciones de confianza, lo cual permite poner en práctica las destrezas del conocimiento emocional, desarrollando mayor autenticidad y credibilidad.

También es por medio de la aptitud emocional como se adquiere inspiración para ampliar las capacidades; y cuando se cometen errores, para perdonarse más fácilmente a sí mismo y a los demás. La aptitud emocional fomenta entusiasmo, elasticidad y una dureza altamente constructiva para hacer frente a los retos y cambios, lo cual contribuye a lo que se conoce como fortaleza; así como a una adaptabilidad emocional y mental para el manejo de presiones y problemas, en una forma más abierta y honesta.

Por medio de la aptitud emocional empezamos a iluminar nuestros valores básicos y carácter personal y los sentimientos que les dan vida y los impulsan.

Para lograr poner en práctica la aptitud emocional es necesario tomar en cuenta los siguientes factores:

1. Presencia auténtica

Consiste básicamente en transmitir la verdad emocional de nosotros mismos acerca de lo que creemos, de lo que nos interesa y de lo que representamos.

Lo anterior se puede lograr mediante la **conexión del diálogo** con las demás personas. Entendiendo por diálogo como una palabra derivada del antiguo griego "diálogos", que significa libre flujo de indagación y creación de significados entre las personas. Esto implica no solo establecer un diálogo o una discusión, una charla o una agradable conversación, sino establecer un diálogo genuino, es decir los participantes deben esforzarse por aprender y llegar a entender lo que otros sienten y perciben, tanto en lo superficial como en lo profundo de las palabras y así es como mostraremos realmente respeto por nuestro interlocutor y por el diálogo mismo.

Además de lo anterior, para conseguir la presencia auténtica es necesario comprender el **valor que tiene el perdonarse a uno mismo y a los demás**. Por medio del perdón convertimos el sufrimiento causado por nuestros propios errores y por las ofensas recibidas en nueva energía para seguir adelante. Perdonar depende en parte de la voluntad y en parte de la compasión. En el acto de la compasión podemos al fin salir del papel de víctimas y ver más allá del temor, el rencor, la culpa, los celos o la envidia. Las viejas heridas emocionales no se pueden deshacer pero pueden convertirse en semillas de transformación. Es importante entender que perdonar es una cosa que uno hace para liberarse del resentimiento, del enfado, y hasta del odio; perdonar es liberar energía atrapada que puede destinarse a mejor uso.

Para desarrollar presencia auténtica se empieza donde uno esté. Uno trabaja en ello en la casa, en todas las interacciones de negocios, en todo proyecto y reunión de trabajo.

Otras consideraciones para desarrollar la presencia auténtica son:

- Cuando se inicie una discusión o reunión, escuche atentamente y aclare el propósito; en un grupo es crucial ampliar su intuición para así poder captar lo que los demás sienten y su punto de vista.
 - Valorar la congruencia y hablar cuando no la haya. Esto es, que analice lo que siente en su interior respecto al tema tratado y hable únicamente si no está de acuerdo y porqué.
 - Adoptar señales abreviadas para compartir sentimientos y claridad.
 - Responder con claridad a nuevas ideas.
-

2. El arte de la influencia.

Se requiere manejar con efectividad las emociones ajenas. Cada uno influye en el estado de ánimo de los demás. Es perfectamente natural influir en el estado emocional de otro, para bien o para mal; lo hacemos constantemente, "contagiándonos" las emociones. Este intercambio emocional constituye una economía interpersonal visible, parte de todas las interacciones humanas, pero habitualmente es tan sutil que no se lo percibe. Los buenos sentimientos se extienden con más potencia que los malos.

La economía emocional es la suma de todos los intercambios de sentimientos entre nosotros. De maneras sutiles, o no tanto, todos nos hacemos sentir un poquito mejor o mucho peor como parte de cualquier contacto que mantengamos; cada encuentro se puede evaluar según una escala de lo emocionalmente negativo a lo positivo.

3. Radio de confianza

Radio de confianza significa expandir nuestra confianza mediante una credibilidad y sociabilidad espontánea, y se considera como un aspecto de la inteligencia emocional que indica la facilidad del individuo para hablar con extraños y acoger diferencias y desacuerdos de una manera abierta, no rígida, viendo en ellos fuentes de posibles conexiones e ideas que pueden resultar constructivas y valiosas.

Es una característica emocional, algo que debemos sentir, y actuar de acuerdo y que empieza con el sentimiento del propio valor y propósito que extendemos a otros, como el radio de un círculo que llega a todos los integrantes de nuestro equipo, departamento, división o toda la compañía. El íntimo sentimiento entrañable que uno obtiene de la confianza en uno mismo y de sentir que los demás confían en uno, es uno de los grandes capacitadores en la vida. Con él tenemos espacio interior para crecer, para hacernos emocionalmente aptos y ejercer y expandir nuestro círculo de confianza para construir puentes de un problema a otro, de una idea a otra, de una persona a otra. Esto nos permite entre otras cosas, manejar las críticas con ecuanimidad y hasta con una sonrisa.

Cuando confiamos en nosotros mismos y podemos extender esa confianza a los demás y recibirla de regreso, se convierte en un centro que mantiene unidas las relaciones y libera el diálogo franco. La falta de confianza, por el contrario, nos hace gastar tiempo en protección, dudas, verificaciones e inspecciones como hacer el trabajo real, esto es, trabajo creativo, de colaboración y que agregue valor.

4. Descontento destructivo

La clave para lograr apertura en el trabajo es enseñarle a la gente a abandonar una idea de que hay que estar de acuerdo. El acuerdo no tiene importancia. Hay que sacar a la luz las paradojas, el conflicto y dilemas, para que colectivamente podamos ser más inteligentes que individualmente.

Los líderes del futuro ya están avanzando en la dirección contraria. Ofrecen respeto y confianza. Frente a la resistencia y la crítica permanecen abiertos; curiosos, receptivos y aprendiendo constantemente. Acogen el desacuerdo como un estímulo para buscar calidad e innovación. Por esta razón muchos gerentes exploran diversas maneras de legitimar el conflicto como parte natural y sana de la cultura de una empresa

El descontento puede ser un semillero de ideas creativas y oportunidades de crear más confianza y conexión. Aprendiendo a valorar el descontento se pueden derivar de él grandes ventajas para su carrera, sus clientes y su compañía.

Ventajas de valorar el descontento

- **Conciencia.** El descontento y el conflicto realzan el reconocimiento de lo que realmente es importante, y por lo cual están dispuestas a luchar.
- **Exposición de problemas.** El diálogo sobre áreas de frustración e irritación identifica obstáculos en las relaciones, costos excesivos, desperdicio de tiempo, injusticias, mala calidad y procesos y proyectos ineficientes.
- **Empatía aplicada.** El sentido de la empatía solo tiene significado cuando se aplica, y en tiempos de dificultades y conflicto este sentido se pone a prueba.
- **Confianza.** Solo en un ambiente en que podamos ser reales y abiertos, francos y libres para discernir, podemos aceptarnos a nosotros mismos y a los demás, y así crear y sostener genuina confianza.
- **Inclusión y participación.** Esto es aceptar toda la gama de ideas y sentimientos diversos en el trato diario con la gente y el diálogo, e integrar las necesidades de la gente (de respeto, de ser oídos, de contribuir) con los requisitos del buen trabajo.
- **Colaboración creativa.** Aceptación y consentimiento no contribuyen a la innovación y el avance. El descontento constructivo puede ser un catalizador para producir nuevas ideas, darles forma, reflexionar y avanzar.
- **Mejores soluciones.** Discutir sentimientos opuestos y puntos de vista distintos nos obliga a penetrar bajo la superficie de las cuestiones, generar percepciones y producir soluciones más adecuadas e integradas para los problemas.
- **Reto y compromiso.** La investigación indica que un sentido de participación apasionada en el trabajo hace subir el estado de alerta del cerebro. El descontento constructivo mantiene el trabajo más vivo y significativo, con un más alto sentido de que las ideas de uno y su aporte están ayudando a dar forma a algo que vale la pena.
- **Ahorro de tiempo.** Aumento de la oportunidad de hacer trabajo real. Muchos directivos pierden el tiempo evitando o suavizando las diferencias en vez de que hablaran abiertamente de ellas. Bien guiado y valorado, el descontento creativo reduce el tiempo que se pierde en disputas destructivas, maniobras secretas, politiquería, falsas suposiciones, conductas ambiguas, malentendidos, repetición de tareas, etc.

5. La crítica ingeniosa

La crítica debe considerarse como una información valiosa de cómo hacer las cosas mejor, en lugar de tomarla como un ataque personal. Otra es esperar el impulso hacia la actitud defensiva en lugar de asumir la responsabilidad. Y, si resulta demasiado perturbador, pedir que se reanude la reunión más tarde, después de dedicar un rato a absorber el mensaje difícil y serenarse un poco. Finalmente se aconseja a la gente que consideren la crítica como una oportunidad de trabajar conjuntamente con el crítico para resolver el problema, no como adversario.

Una crítica ingeniosa puede ser uno de los mensajes más útiles que envíe un gerente. Una crítica ingeniosa se centra en lo que la persona ha hecho y puede hacer en lugar de convertir un rasgo del carácter en un trabajo mal hecho.

En términos de motivación, cuando la gente cree que los fracasos se deben a algún déficit inalterable que hay en ellos, pierden la esperanza y dejan de intentarlo. La convicción básica que lleva al optimismo es que los contratiempos o los fracasos se deben a circunstancias que nosotros podemos cambiar o mejorar.

El arte de la crítica es el arte del elogio, algunos factores que se deben tomar en cuenta para estar en condiciones de poder hacer una crítica ingeniosa son:

- **Ser específico.** Centrarse en los detalles, diciendo qué es lo que la persona hizo bien, que es lo que hizo mal, y cómo podría modificarse. No hablar con rodeos ni ser indirecto ni evasivo; eso empañaría el mensaje real. La especificidad, es tan importante para el elogio como para la crítica
 - **Ofrecer una solución.** La crítica, como toda retroalimentación útil, debería señalar una forma de corregir el problema. De lo contrario, deja abrir la puerta a posibilidades y alternativas que la persona no advertía que existían, o simplemente sensibilizarla a las deficiencias que necesitan atención: pero también debería incluir sugerencias acerca de cómo ocuparse de esos problemas.
-

- **Estar presente.** Las críticas, al igual que los elogios son más eficaces si se expresan cara a cara y en privado. Las personas que se sienten incómodas al manifestar una crítica o al ofrecer un elogio, probablemente sienten alivio al hacerlo poniendo distancia de por medio, por ejemplo con un memorándum. Pero esto hace que la comunicación resulte demasiado impersonal, lo cual quita a la persona que la recibe la posibilidad de dar una respuesta o una aclaración.
- **Mostrarse sensible.** Esta es una apelación a la empatía, a estar sintonizado con el impacto que provoca al receptor lo que uno dice y la forma en que uno lo dice. Los gerentes que tienen poca empatía, son los más propensos a proporcionar retroalimentación de una forma hiriente. Como el menosprecio mordaz. El efecto neto de este tipo de crítica es destructivo; en lugar de abrir el camino para una reparación, crea un contragolpe emocional de resentimiento, amargura, actitud defensiva y distancia.

6. Optimismo , adaptabilidad y esperanza.

El optimismo, como la esperanza y la confianza, significan tener un fuerte y duradero sentido de que las cosas saldrán bien a pesar de los tropiezos y pérdidas, dificultades y frustraciones.

La esperanza es algo más que el punto de vista alegre de que todo saldrá bien, es creer que uno tiene la voluntad y también los medios para alcanzar sus objetivos, sean estos cuales fueran.

La esperanza ofrece más que un poco de solaz en medio de la aflicción; juega un papel increíblemente poderoso en la vida al ofrecer una ventaja en ámbitos tan diversos como los logros académicos y la aceptación de trabajos pesados. Las personas que abrigan muchas esperanzas se fijan metas más elevadas y saben cómo trabajar arduamente para alcanzarlas. La esperanza tiene un poder curativo. La gente que muestra niveles elevados de esperanza resulta ser más comprensible, más capaz de resistir en circunstancias penosas, incluidas las dificultades médicas. Además de ser capaces de motivarse por ellos mismos, sentirse lo suficientemente hábiles para encontrar formas de alcanzar sus objetivos, asegurarse cuando se encuentran en un aprieto que las cosas van a mejorar, ser lo suficientemente sensibles para encontrar diversas maneras de

alcanzar sus metas o modificarlas si se vuelven imposibles, y tener la sensación de reducir una tarea monumental en fragmentos más pequeños y manejables.

Ser optimista, al abrigar esperanzas, significa tener grandes expectativas de que, en general, las cosas saldrán bien en la vida a pesar de los contratiempos y las frustraciones. Desde el punto de vista de la inteligencia emocional, el optimismo es una actitud que evita que la gente caiga en la apatía, la desesperanza o la depresión ante la adversidad, el optimismo beneficioso en la vida (por supuesto, siempre y cuando sea un optimismo realista, un optimismo demasiado ingenuo podría resultar catastrófico). Mientras la estructura mental del pesimista conduce a la desesperación, la del optimista genera esperanzas.

Desde la perspectiva de la inteligencia emocional, abrigar esperanzas significa que uno no cederá a la ansiedad abrumadora, a una actitud derrotista ni a la depresión cuando se enfrente a desafíos o contratiempos. Los desconfiados o pesimistas en un grupo nos inducen a prestar oídos a nuestras corazonadas, a profundizar, a tomar en cuenta muchos factores.

Todos hemos experimentado el temor de la desaprobación o rechazo a manos de asociados o de una audiencia que consideramos importante. No es que no nos importe lo que piensen los demás; nos importa, pero necesitamos adaptarnos, confiar y ser optimistas, para tomar las decisiones acertadas y buscar consejo de aquellos en quienes más confiamos, entendiendo que algunas personas no les gustará lo que vamos a decir o a hacer, pero que es importante de todas maneras que lo digamos o lo hagamos.

C) PROFUNDIDAD EMOCIONAL

Este concepto nos ayuda a desarrollar nuestro carácter e influencia, aviva nuestro potencial, nuestra integridad y propósito.

Dentro de este concepto es importante desarrollar lo siguiente:

1. Identificar su potencial único.

Identificar nuestro potencial único implica no sólo manejar nuestras emociones, entenderlas y ver de qué manera nos afectan, sino que tenemos que conocerlos, conocer nuestros retos y saber dónde estamos y a dónde vamos.

Esto requiere en primer término llegar a conocer nuestros talentos y ponerlos al servicio de nuestra vocación, además de identificar cuáles son nuestros propósitos. Entendiendo por propósito más que una buena idea, como un camino emocional en nuestro trabajo y nuestra vida, que nos ofrece orientación y dirección.

Propósito es la conciencia y guía que nos define por lo que somos y lo que más nos interesa, más bien que por dónde nos encontramos en el momento. En el caso de una organización, propósito se entiende no como una estrategia o meta, sino como el fin fundamental de la existencia de la organización; es aquello a lo cual nosotros y las personas de su equipo o compañeros de la compañía quieren contribuir. El propósito principal del trabajo es crear una empresa de su propia elección y en la cual uno cree.

2. Avanzar con valor y compromiso

El valor es nada menos que el poder de sobreponerse al peligro, el infortunio, el temor y la injusticia, y seguir al mismo tiempo afirmando interiormente que la vida, pese a todas sus penas, es buena; que todo es significativo aun cuando en un sentido superior a nuestra comprensión, y que siempre hay un mañana.

Estamos seguros que si cada uno de nosotros pudiera aportar su pasión y compromiso a un producto emocional, podríamos derrotar a cualquiera. Las emociones son algo que nadie puede copiar.

El valor es la voluntad de asumir una posición, levantar la voz, afrontar el dolor y el rechazo, actuar con dignidad bajo presión, sostener sus principios contra la oposición y el temor. Es también arriesgarse a fracasar, cometer errores y confesarlos, pedir ayuda reconociendo que uno no lo sabe todo y está dispuesto a aprender. Esto no es cerrar los ojos al hecho de que en la vida y el trabajo hay

cosas que justifican cierta dosis de temor, cuando la voz de la prudencia demora un comentario reaccionario inapropiado o un acto temerario.

Así como es importante definir nuestro propósito y avanzar con valor también lo es el comprometernos; lo cual implica educar y fortalecer nuestro sentido de responsabilidad y **compromiso**, entendiéndose por éste hacer promesas y cumplirlas; aprender qué somos capaces de hacer con nuestro potencial único y qué pueden hacer los demás con el suyo; y luego decir a qué nos comprometemos y comprometernos con lo que decimos. Así nos mantenemos conscientes de cuán profundo es nuestro compromiso emocional permanente y el de los demás. El lado oscuro del compromiso es ciega perseverancia y martirio. Debemos actuar de propósito y en concordancia con las diarias rutinas, superándonos, aceptando el reto de crecer y sobresalir, generando así aprendizaje transformador, no simple repetición de viejos hábitos, sino cambio efectivo de quién es uno al crear el futuro.

Esto a su vez despierta el sentido de **responsabilidad**, de ver si estamos dispuestos a ser francos con nosotros mismos acerca de dónde estamos, y a ser comprensivos con los demás y esperar de ellos lo mejor que puedan dar de sí. Esto no significa decirles lo que deben hacer, cosa que todos sentimos y rechazamos. Significa interesarnos lo suficiente para entendernos mejor y compartir con ellos nuestra experiencia de luchar, buscar, comprometerse, caer y volver a levantarse.

La responsabilidad es una llamada de la conciencia que se puede considerar básicamente como la voz profunda de su intuición. Sus frecuentes incitaciones se sienten ya como estímulos internos. La conciencia trabaja mejor cuando está respaldada por un sentido de fe, valor y responsabilidad. Cuando uno fracasa cae o comete un error, la conciencia lo llama a levantarse.

3. Integridad aplicada

La integridad también es un factor muy importante para desarrollar el tercer elemento de la inteligencia emocional: la profundidad emocional, ya que es una cualidad que sirve en la formación del carácter y es esencial para el respeto de sí mismo y credibilidad en los negocios y en la vida.

Una definición de integridad es "adhesión a los principios morales y éticos, rectitud de carácter moral; honestidad". También se define como el estado de ser entero, completo y no disminuido.

La integridad en los negocios y en el trabajo significa aceptar plena responsabilidad, comunicarse clara y abiertamente, comprometerse a dialogar y evaluar lo que es lo correcto, no lo rutinario, cumplir lo que se promete, evitar agendas ocultas y tener el valor de dirigirse a sí mismos y dirigir su grupo o su empresa con honor, lo cual implica conocerse a sí mismo y ser fiel a sus principios no solo en la mente sino en el corazón. Equivale a ser auténtico consigo mismo y con los demás y hacer las cosas que uno dice va a hacer.

La integridad es también interactuante pues comprende el manejo de las relaciones entre un individuo y los que lo rodean, entre un grupo dentro de grupos. La integridad se puede ver como consultar uno su conciencia y tener el valor de actuar de acuerdo con ella, la integridad requiere de tres elementos centrales.

ELEMENTOS DE LA INTEGRIDAD

1. Discernir lo que es correcto de lo que es incorrecto.
2. Actuar de acuerdo con ese discernimiento aun a costa personal, esto es, ser firme, con claros compromisos y cumplir lo que sea, aun el riesgo personal.
3. Decir claramente que uno actúa según su leal saber y entender lo que es correcto y lo que es incorrecto, sin avergonzarnos de hacer lo correcto lo que se considera verdadero y bueno, mostrando una firme devoción a sus principios pero también estando dispuestos a suavizar esto con compasión, según las circunstancias.

4. Reconocer el lado sombrío de nuestro interior

Es importante aprender a conocer nuestro interior, ya que de esta manera podemos aprender mucho sobre nosotros mismos. Esto lo podemos lograr si nos proponemos detectar partes de nuestra sombra personal que se reflejan en los comentarios críticos que otros nos hacen. Por lo general tenemos mucha práctica

en desviar o negar tales comentarios a fin de presentarnos a la luz más favorable. Es necesario que cuando oigamos comentarios de otros hacia nosotros, diciendo que somos fríos, egoístas, desconfiados, indiferentes, siempre tristes, o dominantes, y lo oigamos de varias personas, es tiempo de explorar más a fondo lo que nosotros llevamos por dentro.

Viéndolo constructivamente, cuando hacemos frente al aspecto sombrío de nuestra naturaleza humana nos facultamos para:

- Realizar una más profunda y genuina autoaceptación, basada en un conocimiento más completo de quiénes somos en realidad.
- Reconocer, experimentar y guiar las partes más restrictivas, oscuras y reaccionarias de nosotros mismos en vez de suprimirlas, caso en el cual estallan inesperadamente, a menudo en los peores momentos.
- Liberarnos de sentimientos crónicos de culpa, resentimiento, remordimiento o vergüenza que se asocian con los sentimientos del lado oscuro.
- Mejorar o ayudar a sanar nuestras relaciones mediante valeroso auto-examen y más franco diálogo con los demás.

El poder sobre el lado sombrío de las emociones descansa en no tener que actuar sobre sus sentimientos oscuros. En esta forma podemos ver que las emociones del lado sombrío no son algo esencialmente destructivo, sino sencillamente parte de nuestro ser más íntimo, que permanece escondido. Al aceptar sus imperfecciones y faltas detectará también voces de cautela y sabiduría que saltan de la oscuridad.

Consideraciones:

- Reconocer y respetar las emociones de los demás ayudándolos a salir adelante.
 - Hablar por experiencia propia, sin sermonear ni aconsejar.
 - Aceptar las cosas cuando tengan que ver con usted o que lo afecten directamente, si no, desecharlas.
 - No dejar que un problema se agrande en nombre de la honestidad, esto es, no acusar, denigrar o perjudicar a alguien solo por decir la verdad. Siempre hay mejores maneras de solucionar las cosas siendo honestos de igual manera.
-

5. Equidad

La equidad, ciertamente, *no es fácil*. Identificar la injusticia y luchar contra ella y hacer todo el esfuerzo por ser equitativos y apropiados es un gran reto en medio de los prejuicios de la sociedad actual. Hay que observar que la envidia y el resentimiento envenenan cualquier iniciativa o empresa.

Sin embargo, es necesario que dentro de nuestra vida cotidiana y de nuestro trabajo aprendamos a identificarla y ponerla en práctica para beneficio de nosotros y de los demás, ya que una vez que en una empresa o en cualquier lugar de trabajo las personas comienzan a sentir que existe alguna injusticia como el ser mal recompensados, pueden experimentar sentimientos de piedad de sí mismos o martirio, pueden sentirse no apreciados, incomprendidos y descontentos porque sus expectativas no se han cumplido, y cuando el individuo cree que está dando más a una relación de lo que recibe en cambio, siente angustia y generalmente responde en una de las siguientes formas:

1. Reduce los insumos disminuyendo su contribución a la relación por uno de los siguientes medios: llegar tarde al trabajo, faltar a las reuniones, trabajar menos, hacer las cosas con descuido, quejarse, difundir rumores, fingirse enfermo, tomarse largos descansos, olvidarse de realizar tareas y sabotear su propio trabajo y el de los demás.
2. Aumenta los productos tratando de cambiar lo que recibe de la relación, pidiendo una o más de las siguientes cosas: más paga, bonificaciones, promoción, aumento de seguridad en el oficio, más prestaciones, traslado a un oficio distinto, mejores condiciones de trabajo.
3. Pone fin a la relación.

Una de las maneras más eficaces de restaurar la equidad en las relaciones es enterarse de qué es lo que la otra persona necesita y aprecia, y procurárselo.

D) ALQUIMIA EMOCIONAL

Por alquimia entendemos cualquier facultad o proceso de transmutar una sustancia común que se considere de poco valor, en otra de gran valor.

En virtud de una mayor concientización y aplicación de inteligencia emocional, nos convertimos de hecho en alquimistas. Aprendemos a reconocer y dirigir las frecuencias emocionales o resonancias que sentimos en nosotros mismos o en los demás, en vez de rechazarlas automáticamente. Aprendemos a aplicar nuestras corazonadas, entusiasmos, descontento y otras energías emocionales como catalizadoras del cambio y crecimiento, o como antídotos contra la rigidez y el estancamiento personales o de nuestras organizaciones. Es aquí donde empezamos a experimentar uno de los resultados claves de la alquimia emocional: la confluencia, que es la reunión de intuiciones y talentos dispares, propósitos y competencias, personas y posibilidades, en un todo unificado.

Presentir oportunidades y crear el futuro produce confluencia, incluso innovación intuitiva, transformación situacional e inteligencia fluida.

1. Combatir los prejuicios.

Los prejuicios son una especie de aprendizaje emocional que tiene lugar en las primeras etapas de la vida, haciendo que estas reacciones sean difíciles de erradicar por completo, incluso en la gente que, en la edad adulta, considera erróneo mostrarlas. Las emociones del prejuicio se forman en la infancia, mientras las convicciones que se utilizan para justificarlo surgen después.

Más tarde uno puede sentir deseos de cambiar los prejuicios, pero es mucho más fácil cambiar las convicciones intelectuales que los sentimientos profundos.

El poder de los estereotipos que refuerzan el prejuicio surge en parte de una dinámica más neutral de la mente que hace que todos los estereotipos sean autoconfirmados. La gente recuerda con más facilidad ejemplos que apoyan el estereotipo y suele descartar aquellos que lo desafían.

Si los viejos prejuicios de la gente no pueden ser fácilmente suprimidos, lo que sí puede modificarse es lo que hagan con respecto a ellos.

Dejar de combatir el prejuicio en el lugar de trabajo es perder una oportunidad más importante: la de sacar ventaja de las posibilidades creativas y emprendedoras que puede ofrecer una fuerza de trabajo diversa. Si un grupo de trabajo que cuenta con diversas fuerzas y perspectivas puede operar de forma armónica, es probable que llegue a soluciones mejores, más creativas y más eficaces que si esas mismas personas trabajan aisladamente.

CAPÍTULO II.

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LAS ORGANIZACIONES EN MÉXICO

Este capítulo tiene dos objetivos fundamentales, primero demostrar y fundamentar que existe una carencia de inteligencia emocional en las personas mexicanas independientemente del ámbito en el que se desenvuelva, para lo cual fueron diseñados los dos primeros temas que son la cultura del mexicano y la cultura del mexicano en el trabajo; segundo, invitar al lector a que haga una reflexión acerca de la importancia que tiene la aplicación de la inteligencia emocional en el trabajo, para lo cual se diseñaron los siguientes temas, la importancia de la inteligencia emocional en el trabajo, tema en el cual se resaltan los costos y beneficios que trae consigo la aplicación de la misma en el desarrollo de nuestro trabajo diario dentro de una organización. Para el desarrollo de este último punto se eligieron los principales aspectos que influyen en el desarrollo de cualquier organización con la finalidad de concientizar al lector sobre dichos aspectos, tales como: el liderazgo, la productividad, la vida propia, las relaciones con los demás, y por último los equipos de trabajo.

2.1 CULTURA DEL MEXICANO

Se trata de una exposición cruda, pero desapasionada de lo que constituye la psicología del mexicano.

No es muy halagador sentirse en posesión de un carácter como el que se pinta más adelante, pero es un alivio saber que se puede cambiar.

Al mexicano le es perjudicial ignorar su carácter cuando éste es contrario a su destino, y la única manera de cambiarlo es precisamente darse cuenta de él.

Existe un sentido de inferioridad en nuestra raza. Debe suponerse la existencia de un complejo de inferioridad en todos los individuos que manifiestan una exagerada preocupación por afirmar su personalidad; que se interesan vivamente por todas las cosas o situaciones que significan poder, y que tienen un afán inmoderado de predominar, de ser en todo los primeros.

La psicología del mexicano es resultante de las reacciones para ocultar un sentimiento de inferioridad. Imita en su país las formas de civilización europea, para sentir que su valor es igual al del hombre europeo y formar dentro de sus ciudades un grupo privilegiado que se considera superior a todos aquellos mexicanos que viven fuera de la civilización.

Entre los caracteres psicológicos propios del estereotipo general del mexicano figuran algunos de connotación subconsciente, otros que representan estados de ánimo, aspecto intelectual y conducta, y actitud de vida.

El mexicano es visto en su estereotipo: chistoso, agresivo, ingenioso, supersticioso, alegre, optimista, divertido, soñador, chismoso, desconfiado, malicioso y orgulloso.

El que el mexicano se considere a sí mismo chistoso implica tanto su tendencia a la formulación de chistes en forma espontánea, como su agresividad disimulada e ingeniosa.

Del maestro Gómez Robleda: "los chistes, son principalmente agresiones encubiertas en contra de las personas, de la propia persona y también, agresiones contra las obras de las personas y de las instituciones.

La respuesta primitiva a una ofensa consiste en una agresión material, física, digamos, dar un golpe después de haber sido injuriado.

Este tipo de reacción es muy común entre personas poco socializadas o incultas aunque también pueden observarse entre individuos impulsivos, independientemente de su categoría social, su educación o su grado de cultura. Otras respuestas menos primitivas son las agresiones verbales directas; y otra más civilizada, ingeniosa e inteligente corresponde a los chistes, que son agresiones verbales indirectas y por lo mismo encubiertas o disfrazadas.

El mexicano muestra una marcada inclinación hacia el chiste, busca a través de él expresar su agresión, tanto contra el medio social que le rodea como contra diversas instituciones en forma ingeniosa.

Al igual que casi todas las expresiones emotivas, la risa –consecuencia del chiste- tiene un significado social en tanto que, cuando menos una de sus funciones más importantes es la de atraer la atención de nuestros congéneres y provocar y facilitar sus reacciones, generalmente de simpatía y agrado.

La segunda característica de índole subconsciente en el estereotipo del mexicano fue la de ser supersticiosos. Podría considerarse que dicha creencia se mantiene con mucha firmeza y se observa hasta en personas que por su cultura no deberían practicar hechos tan disparatados. La supersticiones producen estados de nerviosidad y son, indudablemente, perturbadoras tanto de la conducta individual como de la social.

El ser supersticioso puede expresar uno o varios de los siguientes contenidos subconscientes:

Oponerse a lo desagradable, y por lo mismo, evadir las dificultades y los problemas, aplazar las resoluciones o, regresivamente, fijarse al pasado cuando ha sido agradable.

Nos ocuparemos a continuación de interpretar los estados afectivos que los mexicanos consideran propios de sí mismos. La máxima frecuencia corresponde a una característica que implica estado afectivo: el ser alegre; los mexicanos somos preponderantemente alegres, más que cualquier otra cosa.

Los de índole psico-social: optimista y divertido. Una persona que desea ser alegre, desea también ser optimista ante la vida; y así, encontramos que el mexicano en su intento de buscar placer y ante la imposibilidad de lograrlo debido a la serie de circunstancias psicosociales que lo limitan desea y trata de ser alegre y optimista; sin embargo, el mexicano es triste y pesimista, ya lo dice Iturriaga: "El mexicano es de naturaleza triste; sin embargo posee un agudo sentido del humor que sabe emplear como instrumento ofensivo y defensivo en el terreno de su áspera sociabilidad, en forma de saetas envenenadas, dentro de un civismo precario encaminado con frecuencia a la política electoral".

El mexicano va viviendo día con día, su actuar se va modificando conforme las circunstancias lo exigen, su conducta generalmente carece de un verdadero programa o plan de vida; ocupa los trabajos que se le ofrecen, sin considerar si es apto para ellos o no; compra y se divierte sin planear la mejor forma de realizarlo; con frecuencia estudia aquello que considera más fácil, ya sea porque le implica menor esfuerzo o porque se le induce a ello, sin tomar en consideración sus aptitudes personales y su vocación; en fin, que no cuenta con un programa que le permita sentir optimismo ante el futuro que se ha planeado; se reduce a un esperar lo que pueda resolverse.

El otro atributo relacionado con la alegría y el optimismo es el que nos muestra como personas divertidas. El ser divertido trae consigo el hecho de divertirnos, y divertirse significa, en el lenguaje psicosocial, "apartarse" o "desviarse".

Una sociedad en la cual abundan las diversiones, es una sociedad en la que se lucha con grandes problemas sociales, en donde sus miembros sienten intenso deseo de apartarse de la realidad, y también se buscan incesantemente sustitutos para el placer no alcanzado.

La expresión social y folklórica de esta característica queda representada por la fiesta. La fiesta es esencialmente un hecho social basado en la participación activa de todos los asistentes.

La estructura social se deshace y se crean nuevas formas de relación, reglas inesperadas, jerarquías caprichosas. En el desorden general, cada quien se abandona y atraviesa por situaciones y lugares que habitualmente le estaban vedados.

La fiesta del mexicano, sobre todo del mexicano de estratos económicos débiles, es su diversión por excelencia, por medio de ella trata de huir de sí mismo y de la realidad social que lo ahoga, es por ello que participa activa y entusiastamente; se vuelve una "explosión" y un "estallido". En la fiesta, el mexicano pierde el control de sí mismo, su natural hermetismo se vuelca, entra en relación directa con sus semejantes, trata de conquistar el placer que la sociedad le ha negado, todo ello en forma violenta y abrupta.

Entre las funciones intelectuales, corresponden otros dos rasgos atribuidos al mexicano en su estereotipo: soñador y chismoso.

El mexicano es soñador, es éste un atributo que corresponde a la realidad caractereológica; soñamos despiertos pues sólo en esta forma podemos conseguir todo aquello que en la realidad social se nos niega o nos dificulta obtener.

También son productos de la imaginación la mentira, el chisme y la calumnia. Las mentiras son falsedades que se producen por un mecanismo de

compensación en nuestra vida; son de índole necesaria para poder conservar nuestro estado de equilibrio psicosocial frente a la continua contradicción entre la realidad y el placer.

El chisme es en realidad la revelación de un hecho cierto y, en esta parte resulta contrario a la mentira. El chisme ofende porque corresponde a lo que la persona afectada ocultaba; viene a ser una agresión; aquí encontramos un enlace con otros caracteres: agresivo, chistoso e ingenioso. Sin embargo, consideramos que el chisme puede darse no sólo en contradicción con la mentira, sino como complemento de ésta.

Las diferentes actitudes psicosociales del mexicano han quedado expresadas en el estereotipo por medio de los caracteres desconfiado, malicioso y orgulloso. Los dos primeros presentan una cierta relación, ya que al desconfiar nos volvemos maliciosos. El mexicano desconfía o cree que desconfía porque carece de una base social estable; la realidad que aún no ha podido comprender y asimilar le obliga a desconfiar, como le obliga a mentir y a desear ser alegre. El propio desarrollo socio-económico del país, las continuas luchas sociales, la falsa protección sindical, las agresiones internacionales, las mentiras propagandísticas comerciales, los constantes engaños burocráticos y oficiales, han contribuido a que el mexicano desconfíe y recele.

Las reacciones del carácter frente al sentimiento de inferioridad conducen todas al individualismo y lesionan en mayor o menor grado los sentimientos hacia la comunidad.

La fuerza que el mexicano se atribuye fundándose en su impulsividad parece falsa. La verdadera energía consiste en gobernar inteligentemente los impulsos y a veces reprimirlos. El mexicano es pasional, agresivo y guerrero por debilidad; es decir, porque carece de una voluntad que controle sus movimientos.

Samuel Ramos atribuye la desconfianza del mexicano a su inseguridad frente a "un mundo caótico e inestable, en el cual no está seguro ni de la tierra que pisa", y esta inseguridad de sí mismo la proyecta hacia fuera sin percatarse de ello, hasta llegar a desconfiar de todo y de todos. Octavio Paz considera que los mexicanos desconfiamos y simulamos para eludir la mirada ajena y eludirnos a nosotros mismos en rasgos de gente dominada o sometida, pero no como víctimas de un poder extraño cualquiera, que luchan contra una realidad concreta,

sino como individuos que luchamos con entidades imaginarias, vestigios del pasado o fantasmas engendrados por nosotros mismos.

Además del estereotipo general, existen características específicas de diferentes zonas del país.

Para el Norte, los rasgos psicosociales fueron los siguientes: ingenioso, agresivo, orgulloso, veraz y superior (creerse superior). Tales rasgos parecen reflejar la situación social de esa zona. El intenso desarrollo económico, el florecimiento cultural, la influencia del vecino país, el nivel de vida superior al resto del territorio, parecen dar lugar a los atributos que se consideran propios de sus habitantes.

Los norteños son ingeniosos en el sentido de poseer ingenio para llevar a cabo sus reformas socio-económicas; son agresivos como requisito indispensable para poder lograr la consolidación de sus empresas; están orgullosos del grado de adelanto industrial y económico que han alcanzado sus ciudades; son veraces como resultado de la influencia del acendrado sentido de veracidad que prevalece en el país vecino; por último, los norteños se sienten superiores, justificadamente, por sus superiores condiciones socioeconómicas.

Las características del estereotipo para esta zona son: franco, sincero, trabajador, emprendedor, laborioso, leal, ahorrativo, revolucionario y valiente. Todas ellas nos hablan de un desarrollo económico siempre en ascenso, de un continuo emprender nuevas actividades y de una lucha con el medio ambiente, a fin de que, con base en el trabajo diario, se logre la superación de las condiciones socio-económicas. La actitud de vida del norteño es abierta, se enfrenta a las contingencias diarias con valentía; en su trato social se manifiesta continuamente la sinceridad y la franqueza. Su nivel económico, como se ha mencionado ya superior al del resto del país, lo induce al ahorro en su economía diaria, pero sin llegar al erróneo concepto de la tacañería de los norteños, y en especial de los regiomontanos. En realidad, se trata de personas ordenadas en sus gastos, pero de ninguna manera tacañas o "codas", simplemente ordenadas y ahorrativas.

Las personas del Centro son maliciosas, soñadoras, egoístas, interesadas y desordenadas.

Estas tres últimas corresponden a actitudes posiblemente irreales, ya que el mexicano que habita la región central del país presenta tendencia más bien a mostrarse desinteresado ante la vida y sus complicaciones económicas; carece de un espíritu pragmático, en general busca la forma más fácil de obtener ingresos; no se interesa por el aspecto económico, no tiene el hábito del ahorro y, en consecuencia es desordenado en su régimen de vida.

Los atributos psicológicos de los originarios del centro son: despilfarrados y fanáticos. Gastan más de lo que ganan y carecen del hábito del ahorro.

El centro del país se ha caracterizado por su extrema religiosidad.

Los Costeños, los Yucatecos y los Sureños presentan rasgos caractereológicos bien diferentes de aquellos propios de los norteños y las personas del Centro. Son alegres, burlones, chistosos, supersticiosos, soñadores, desordenados y de inteligencia media. Entre ellos, la misma naturaleza les conforma su actitud ante la vida; la abundancia de productos naturales, la facilidad para conseguir los medios de manutención, la proximidad del mar con su incesante murmullo y su prodigalidad de especies, los conforma alegres y desordenados. No padecen, como los habitantes del resto de nuestro territorio, la necesidad de luchar contra un medio ambiente hostil y poco pródigo.

El atraso cultural motivado por la lejanía de los centros de cultura, así como la fuerte influencia del pensamiento mágico de los grupos étnicos que habitan esas zonas, primordialmente Oaxaca y Chiapas, conforman en sus habitantes el carácter supersticioso.

Las personas de las costas se consideran y son poseedoras de una inteligencia media, los problemas de la vida diaria los resuelven en forma normal, ni con demasiada brillantez, ni con extremada lentitud mental. Captan fácilmente las innovaciones psicosociales que se presentan como consecuencia del continuo desarrollo cultural y económico propio de toda la nación.

En sus intereses familiares y sociales las personas de las costas corresponden favorablemente a las motivaciones de relación y son francas, comunicativas y serviciales. En su trato diario se manifiestan malhablados y mal educados. En los intereses del dinero y la economía son despilfarrados en

correspondencia a lo desordenado dentro de su actitud psicológica. La abundante naturaleza que los rodea, la explotación de sus recursos naturales y la expansión de la industria, dan seguridad de vida a los costefios y los forman despilfarrados en su economía. Son valientes, entendida la valentía en su manifestación psicosocial de "machismo" ya analizada con anterioridad.

Por último, las personas de la Península de Yucatán presentan rasgos bastante conformes con la realidad. El clima caluroso las obliga a una extrema limpieza; su fuerte mezcla indígena les confiere una hospitalidad ya poco común en nuestros días, unida a una fina cortesía y educación en su trato diario. Estas personas se manifiestan comunicativas y sinceras en su relación con sus semejantes. La religiosidad es un rasgo característico y general a todos los mexicanos con diferentes matices según la religión. Además son ahorrativas.

De acuerdo con la clasificación de caracteres que han servido de base para analizar los rasgos del mexicano, figuran entre los sociales los siguientes: intereses profesionales, culturales y estilos de vida. Trataremos a continuación los intereses, ya que son éstos los que resumen toda caracterología social.

Intereses. El término "interés", generalmente se utiliza en su forma de plural y es propio a diferentes disciplinas, pero en cada una de ellas adquiere un significado diferente.

Los rasgos del estereotipo general del mexicano que determinan su actuar social son: hospitalario, cortés, servicial, sociable, comunicativo, mal hablado, trabajador, emprendedor, religioso, valiente, franco, sincero, limpio y leal.

Los primeros seis atributos se presentan en el mundo de los intereses familiares y de la vida social. En estos atributos encontramos el deseo de entablar relación íntima y amistosa con otros individuos; se manifiesta en ellos el deseo de las personas de considerarse apreciadas y relacionadas entre sí. La mayoría de las personas, en sus primeros años, dependen considerablemente de los mayores, y lógicamente entablan fuertes relaciones sentimentales. A medida que el individuo crece, su círculo de afectividad se va ampliando y con ello se va creando el deseo de buscar una relación y una respuesta social, que se circunscribe, primero a la familia, y se amplía a toda la comunidad. Este es un proceso común a todos los individuos, pero se puede presentar en mayor o menor intensidad en los diferentes núcleos humanos.

Para nosotros los mexicanos cuenta más el "yo individual" que el "yo social", de aquí nuestro retraimiento político, nuestro civismo incipiente, nuestra poca participación social, somos poco afectos a formar asociaciones sociales, a integrar equipos de trabajo, en fin, a relacionarnos estrechamente con nuestros semejantes. El mexicano, por lo general es poco sociable y poco comunicativo.

Nos mantenemos silenciosos, retraídos, con un hermetismo heredado de siglos. La dominación española nos empujó aún más hacia el silencio, no había oportunidad de manifestar el disgusto o la alegría; la imposición nos ahogó, nos encerró en nosotros mismos. La situación actual, en la cual se habla de una consolidación de todas nuestras instituciones, nos ha encontrado con un mecanismo psicosocial ya integrado.

La desconfianza, otro de los rasgos del mexicano, se ve completada por el silencio y la insociabilidad. Desconfiamos de lo que nos rodea, y es por ello que nos volvemos retraídos y poco comunicativos. Se presenta haya o no fundamento para tenerla. No es una desconfianza de principio, porque el mexicano generalmente carece de principios. Se trata de una desconfianza irracional que emana de lo más íntimo del ser. Aun cuando los hechos no lo justifiquen, no hay nada en el universo que el mexicano no vea y juzgue a través de su desconfianza.

Una nota íntimamente relacionada con la desconfianza es la susceptibilidad. El desconfiado está siempre temeroso de todo, y vive alerta, puesto a la defensiva. Todo lo interpreta como una ofensa. A causa de la susceptibilidad hipersensible, el mexicano riñe constantemente. Ya no espera que lo ataquen, sino que él se adelante a ofender.

Estas anomalías psíquicas provienen de una inseguridad de sí mismo que el mexicano proyecta hacia fuera sin darse cuenta, convirtiéndola en desconfianza del mundo y de los hombres.

Es susceptible y nervioso; casi siempre está de mal humor y es iracundo y violento, rasgos que nos demuestran la carencia de la inteligencia emocional.

Sin embargo, el vivir en este continuo estado de desconfianza y aislamiento no sería tolerable sin mecanismos de compensación, y es por ello que se puede entender que junto a estos caracteres se localicen lo que podría parecer opuesto: hospitalario, cortés, servicial.

El mexicano presenta una clara inclinación hacia la hospitalidad y sus consecuencias, la cortesía y el ser servicial. Entre los mexicanos la hospitalidad se manifiesta principalmente en la facilidad para entablar amistades y acoger en el hogar a estas amistades, ya sea en un sentido de protección o de mera cortesía.

Los rasgos que corresponden a los intereses económicos son: espléndido, trabajador y emprendedor.

El mexicano no es un individuo perezoso. Nuestro pueblo ha despertado, se ha levantado y ha emprendido el camino del trabajo y la liberación económica. El número de nuevas industrias, el aumento de la población económicamente activa, y el auge de la producción así lo demuestran.

En el cotidiano vivir, el mexicano en general padece de una falta de dinero, lo cual se traduce en un continuo estado de preocupación, de angustia, de ansiedad, de pesimismo y de tristeza, y frente a estos estados se localizan sus opuestos motivados por la abundancia. En su estereotipo el mexicano manifiesta estos otros estados, desea tenerlos y los hace suyos en su propia caracterización, y es así que hemos encontrado, entre otros, los de la alegría, optimismo y esplendidez.

El rasgo aquí tratado, en realidad se refiere más que a la cantidad de dinero, a la forma de gastarlo.

El dinero es, indiscutiblemente, un medio que se aplica a obtener placer, o que debe transformarse en placer. Pero para lograr este fin, más que dinero se necesita inteligencia; es mucho más sencillo saber gastar el dinero que poder ganarlo. Para ello el mexicano presenta una especial inclinación, sabe transformar el dinero en placer y actúa, con el poco dinero que tiene, en forma espléndida.

También dentro de las motivaciones de seguridad, se localiza otro rasgo del estereotipo, el ser religioso, y que corresponde al mundo de los intereses místico-religiosos.

El mexicano en la realidad es un individuo religioso que con frecuencia raya en el fanatismo. Su religiosidad se manifiesta en una franca inclinación por lo

puramente dogmático y la observancia estricta de todo lo ceremonial, con fuerte mezcla de rasgos mágicos; y su actitud religiosa no es más que la consecuencia de descender de dos culturas en las cuales imperó el fuerte ritualismo indígena y la exagerada liturgia española.

Los siguientes caracteres expresados en el estereotipo, corresponden a la esfera de los intereses relacionados con el sentido de la propia importancia. Nos consideramos a nosotros mismos como valientes, francos, sinceros, leales.

El mexicano es valiente; su realidad psicosocial lo ha conformado así, la eterna lucha por la sobrevivencia física, por la realización de sus deseos y necesidades lo ha obligado a manifestarse como un individuo valiente y agresivo.

Según Octavio Paz " el ideal de hombría para otros pueblos consiste en una abierta y agresiva disposición al combate; nosotros acentuamos el carácter defensivo, listos a repeler el ataque. El "macho" es un ser hermético, encerrado en sí mismo, capaz de guardarse y guardar lo que se le confía. La hombría se mide por la invulnerabilidad ante las armas enemigas o ante los impactos del mundo exterior".

La valentía del mexicano se expresa en su "machismo" a veces expresión exagerada que conduce al delito y la transgresión de las normas sociales, pero que también representa nuestro deseo de defendernos frente a lo exterior.

Caracteres que expresan el estereotipo son los de franco y sincero. El mexicano desea ser esas dos cosas, pero en realidad no es así.

El ejecutivo mexicano es sensible, rasgo que se vincula estrechamente con lo que podríamos llamar una naturaleza romántica en general. Por eso trata de evitar acciones que lo coloquen en posición negativa o conflictiva. Por otro lado, muestra gran empatía con aquellos con quienes quiere interactuar y también ha desarrollado una tremenda agilidad en la diplomacia.

Los buenos modales se consideran parte de la buena educación de la niñez y su importancia se refleja en cada uno de los escalones de la sociedad.

En general el mexicano es una persona cálida, acostumbrado al contacto físico estrecho. Al saludar a amistades o familiares, mujeres y niños reciben un beso en la mejilla en tanto que los hombres intercambian un abrazo vigoroso acompañado de palmadas en la espalda. El mismo código no se aplica necesariamente durante el contacto casual con extraños ni hacia los subordinados de más bajo nivel.

En cuanto al aspecto personal, la apariencia general ocupa un lugar importante en el establecimiento de una buena impresión.

Debido a la sensibilidad del mexicano su primera preocupación es evitar herir susceptibilidades y no causar confrontaciones, lo cual produce que no siempre se pueda esperar una respuesta totalmente directa, o completamente veraz a una pregunta directa.

El mejor ejemplar para estudio es el "pelado" mexicano, pues él constituye la expresión más elemental y bien dibujada de carácter nacional.

Es un individuo que lleva su alma al descubierto, sin que nada esconda en sus más íntimos resortes. Ostenta cínicamente ciertos impulsos elementales que otros hombres procuran disimular.

El mexicano es malhablado como una necesidad social de defensa contra la agresión. Tanto los chistes como el lenguaje ofensivo provienen de su deseo subconsciente de liberarse y agredir en forma velada. Su lenguaje blasfematorio es un atributo que le paga a su ascendencia española.

La vida le ha sido hostil por todos lados, y su actitud ante ella es de un negro resentimiento. Es un ser de naturaleza explosiva cuyo trato es peligroso, porque estalla al roce más leve. Sus explosiones son verbales, y tienen como tema la afirmación de sí mismo en un lenguaje grosero y agresivo. Ha creado un dialecto propio cuyo léxico abunda en palabras de uso corriente a las que da un sentido nuevo. Es un animal que se entrega a pantomimas de ferocidad para asustar a los demás, haciéndole creer que es más fuerte y decidido. Tales reacciones son un desquite ilusorio de su situación real en la vida, que es la de un cero a la izquierda.

Toda circunstancia exterior que pueda hacer resaltar el sentimiento de menor valía, provocará una reacción violenta del individuo con la mira de sobreponerse a la depresión. De aquí una constante irritabilidad que lo hace reñir con los demás por el motivo más insignificante.

El "pelado" busca la riña como un excitante para elevar el tono de su "yo" reprimido. Necesita un punto de apoyo para recobrar la fe en sí mismo, pero como está desprovisto de todo valor real, tiene que suplirlo con uno ficticio.

La terminología del "pelado" abunda en alusiones sexuales que revelan una obsesión fálica, nacida para considerar el órgano sexual como símbolo de la fuerza masculina.

La estructura y funcionamiento mental del pelado es la siguiente:

- El "pelado" tiene dos personalidades: una real, otra ficticia.
 - La personalidad real queda oculta por esta última, que es la que aparece ante el sujeto mismo y ante los demás.
 - La personalidad ficticia es diametralmente opuesta a la real, porque el objeto de la primera es elevar el tono psíquico deprimido por la segunda.
 - Como el sujeto carece de todo valor humano y es importante para adquirirlo de hecho, se sirve de un ardid para ocultar sus sentimientos de menor valía.
 - La falta de apoyo real que tiene la personalidad ficticia crea un sentimiento de desconfianza de sí mismo.
 - La desconfianza de sí mismo produce una anormalidad de funcionamiento psíquico, sobre todo en la percepción de la realidad.
 - Esta percepción anormal consiste en una desconfianza injustificada de los demás, así como una hiperestesia de la susceptibilidad al contacto con otros hombres.
 - Como nuestro tipo vive en falso, su posición es siempre inestable y lo obliga a vigilar constantemente su "yo", desatendiendo la realidad.
-

La falta de atención por la realidad y el ensimismamiento correlativo, autorizan a clasificar al "pelado" en el grupo de los "introvertidos".

No admite superioridad ninguna y no conoce la veneración, el respeto y la disciplina. Es ingenioso para desvalorar al prójimo hasta el aniquilamiento.

El mexicano burgués no difiere del mexicano proletario, pero todo mexicano de las clases cultivadas es susceptible de adquirir, cuando un momento de ira le hace perder el dominio de sí mismo, el tono y el lenguaje del pueblo bajo.

Como el autoengaño consiste en creer que ya se es lo que se quiere ser, en cuanto el mexicano queda satisfecho de su imagen, abandona su esfuerzo en pro del mejoramiento efectivo, lo que se ve reflejado en la productividad. Es pues, un hombre que pasa a través de los años sin experimentar ningún cambio. Es un hombre que huye de sí mismo para refugiarse en un mundo ficticio.

El mexicano planea su vida como si fuera libre de elegir cualquiera de las posibilidades que a su mente se presentan como más interesantes o valiosas.

La virtud que más urgentemente hay que aconsejar al mexicano actual, es la sinceridad, para que arranque el disfraz con que se oculta a sí mismo su ser auténtico.

Con la más superficial inspección de nuestro entorno social observaremos la vida mexicana, en todas partes se ha orientado a la consecución de resultados inmediatos, los programas de vida individual o social están calculados para el presente, o para el futuro más próximo.

Sólo podremos conocernos a nosotros mismos como individuos o como pueblo, cuando a nuestras pequeñas pasiones podamos oponer la gran pasión de la verdad, que es una de las formas del amor desinteresado hacia las personas o las cosas, reales o aun ideales; amor por el conocimiento cuyo símbolo mejor es el eros platónico. Desarrollar este amor por el conocimiento, tiene que ser una de las tareas iniciales de la educación mexicana.

Quien posea esta pasión por la verdad, dispondrá de la fuerza moral indispensable para hacer una severa crítica de sí mismo, sobreponiéndose a las susceptibilidades que puedan impedir una visión límpida y objetiva de su mundo interno. Sólo que lograda esta alta posición mental en que podemos considerar las cosas como si no fuéramos seres de éste mundo, sino meros espectadores inteligentes, no sería lo bastante para morder en la entraña de lo real.

El pensamiento es la posibilidad de aprovechar el recuerdo de nuestras experiencias a favor del presente y también, al mismo tiempo, el órgano para la previsión del futuro. Pero es, sobre todo, en cuanto a inteligencia y comprensión, la ventana para asomarnos al mundo y ponernos en comunicación con los hombres y las cosas, pero por desgracia, el ejercicio de la inteligencia no es una tarea fácil y segura, sino al contrario, se encuentra rodeada de dificultades y expuesta constantemente al error.

Como Descartes pensaba, todos los hombres están igualmente dotados de inteligencia, de hecho no todos saben aplicarla correctamente y se ven privados de los beneficios que ella presta. No todos los hombres se sienten inclinados a usarla, tal vez porque no se les ha enseñado el valor que tiene su uso, o porque su temperamento no los inclina a ello.

Si acaso será imposible expulsar al fantasma que se aloja en el mexicano. Para ello es indispensable que cada uno practique con honradez y valentía el consejo socrático de "conócete a ti mismo". No bastan las facultades naturales de un hombre para adquirir el autoconocimiento, sino que es preciso equiparlo de antemano con las herramientas intelectuales que ha fabricado el psicoanálisis. Cuando el hombre así preparado descubra lo que es, el resto de la tarea se hará por sí solo, lo cual representa uno de los principios de la inteligencia emocional, que es el autoconocimiento.

Cada hombre puede prolongar idealmente las líneas de desarrollo de sus cualidades potenciales hasta el límite máximo de su perfección, y obtener así una prefiguración ideal de lo que es ser capaz de ser. Este arquetipo individual representa la unidad de medida que el mexicano debe aplicarse para fundar su propia estimación, lo cual se analizará en la importancia de la inteligencia emocional.

Cuando el mexicano haya escapado del dominio de las fuerzas inconscientes, querrá decir que ha aprendido a conocer su alma. Será entonces el

momento de comenzar una nueva vida bajo la constelación de la sinceridad, porque dice Rubén Darío: "Ser sincero es ser potente", es decir, lograrlo a través del autoconocimiento y la evaluación precisa.

Si en México existe, pues, una cierta capacidad de pensamiento, está aún por desarrollarse y disciplinarse, en vista de mejores resultados. La incitación primordial para el ejercicio y desarrollo de la inteligencia, es el afán de saber la verdad acerca de todo lo que hay de problemático en la vida.

Muchos proyectos malogrados, muchos errores y extravíos, más bien que a la maldad, deben atribuirse a una falta de reflexión, al uso insuficiente e inadecuado de la inteligencia emocional.

El estereotipo del mexicano que fue explorado en el curso de la presente exposición corresponde a la clase de los estereotipos espontáneos, procede de los mismos mexicanos y no es, de manera alguna un estereotipo atribuido a los mexicanos ni por instituciones ni por personas, para lograr fines determinados, de preferencia económicos, sociales, políticos o religiosos.

2.2. CULTURA DEL MEXICANO EN EL TRABAJO

Una vez analizada la conducta del mexicano en términos generales, veamos ahora cómo es su comportamiento en el trabajo.

En nuestra cultura el trabajo se considera una necesidad de la vida para obtener dinero suficiente como para disfrutar las cosas más importantes de la existencia, como son los placeres de la convivencia con familiares y amistades.

Se halla convencido de que una vida saludable y feliz exigen un equilibrio entre el trabajo y el descanso, sin importar cuánto trabajo quede pendiente. Por eso trata de incorporar hasta donde le sea posible una cierta cantidad de placer y de descanso durante la jornada de trabajo.

Para el individuo medio que trabaja en la actualidad, el ingreso es extremadamente importante porque su misma existencia depende de él y por eso hay una mayor tendencia a la orientación de la fuerza laboral hacia el trabajo. El incremento de sus ingresos le significará más posibilidades de disfrutar de la vida con amistades y familiares y, cuanto menor sea el número de horas que se requiera que trabaje, más atractivo le resultará el puesto.

El ejecutivo mexicano demuestra gran respeto por la autoridad. Cuando un joven ejecutivo desempeña sus responsabilidades nunca comenta ni cuestiona las decisiones de su superior, aunque esté en desacuerdo o esté convencido de que la decisión es imprudente. Tampoco el superior acepta que alguien cuestione sus decisiones.

Habiendo crecido en medio de este ambiente, el ejecutivo ha tenido gradualmente que aprender a aceptar la delegación de algunas responsabilidades. El subordinado prefiere este método porque teme cometer algún error que pudiera producirle una situación embarazosa y pérdida de prestigio.

El trabajo puede considerarse como motivo de perturbación psicosocial, porque en realidad su rendimiento no es suficiente para satisfacer las siete necesidades elementales de la vida (alimentación, sexualidad y reproducción, habitación, vestido, conservación de la salud, educación y diversión). La

satisfacción de estas necesidades es lo esencial para que el hombre pueda existir como tal. En un nivel inmediato superior, el trabajo debe proporcionar al hombre una seguridad de vida y posibilidades para realizar libremente algún ideal.

Para el mexicano, el trabajo se ha vuelto perturbador porque en forma parcial no le ayuda a desenvolverse como individuo; y porque generalmente se ve obligado a desempeñar una ocupación que le es desagradable y para la cual no se encuentra totalmente capacitado.

El ejecutivo mexicano tiende a clasificar la familia por encima del trabajo en su escala de prioridades.

La familia sigue siendo la base de la sociedad y lleva prioridad sobre el trabajo y cualquier otro aspecto de la vida cotidiana. Dentro de la unidad familiar, el padre es la figura de autoridad claramente percibida y toda decisión y norma de disciplina proviene de él. La madre tiende a ser servil y busca el consejo y autoridad del marido en todo asunto, aunque se le reverencia como madre abnegada y esposa obediente.

Al niño se le aprecia, protege y ama, además de ser aceptado y disfrutado en toda circunstancia.

Dado que crecen en estas circunstancias, la mayor parte de los niños sienten seguridad emocional, aunque son muy dependientes del apoyo moral de la familia.

En México, la religión está muy arraigada a las tradiciones nacionales. En la comunidad empresarial se percibe la religión como una fuerza positiva. El mexicano siente que su vida está controlada en un sentido místico por un poder superior de modo que está igualmente dispuesto a aceptar el éxito o el fracaso, la felicidad o la tragedia, la riqueza o la pobreza.

El mexicano es teórico y hasta se podría decir en ocasiones que es soñador. Su capacidad de conceptualizar y percibir problemas como conceptos globales está extremadamente desarrollada y visualiza todas las ramificaciones de las diversas influencias. Sus facultades analíticas no se han desarrollado en su juventud y por eso los aspectos prácticos de la solución de problemas en la vida empresarial cotidiana tienden a escapársele.

En general, sigue habiendo apatía por parte de los trabajadores con el resultado de que se producen inconsistencias en la calidad de los artículos, la productividad es aleatoria al igual que los plazos de entrega, se producen quejas de los clientes y hay dificultades para colocar los productos para exportación.

En muchos casos, en especial en las clases bajas, los trabajadores mexicanos se conforman con cumplir, sin proponerse cumplir bien, es decir, hacer las cosas pero bien hechas, a tiempo y con calidad. No existe un verdadero compromiso con el trabajo, no se desea obtener un éxito laboral sino obtener el dinero necesario para subsistir en la situación económico-política del país.

Históricamente, la lealtad del trabajador mexicano se ha basado en la devoción a su patrón que era el propietario de la empresa. Sobre él recaía la totalidad de la responsabilidad por el bienestar del trabajador y su familia, tratárase de alimentos, vestimenta, atención médica o inclusive consejos sobre problemas personales.

En la actualidad, su supervivencia depende de él mismo y por eso se produce una creciente tendencia hacia la "autolealtad". El trabajador medio tiene poca protección contra el desempleo o en el sentido de bienestar social, a excepción de unos cuantos casos, de modo que la continuidad de sus ingresos y la estipulación de sostenimiento para su familia solo pueden provenir de su propio esfuerzo en la obtención y conservación del empleo.

Básicamente, el ejecutivo mexicano no es competitivo en el sentido de desear rebasar el desempeño de algún colega o persona que trabaja en la empresa. Busca un ambiente agradable y relajado para trabajar, en el que el conflicto con los demás sea soslayado y donde se eviten hasta donde sea posible los enfrentamientos de "ganar o perder".

Poca o ninguna conciencia hay de las presiones del tiempo y todavía menos existe un sentido de la urgencia. También, los compromisos referidos a plazos reciben muy poca importancia objetiva.

Cada hombre, en México, sólo se interesa por los fines inmediatos. Trabaja para hoy y para mañana, pero nunca para después. Nadie es capaz de

aventurarse en empresas que solo ofrecen resultados lejanos. Ha suprimido de la vida una de sus dimensiones más importantes: el futuro. Tal ha sido el resultado de la desconfianza mexicana.

La reflexión inteligente sólo puede intervenir cuando podemos hacer un alto en nuestra actividad. Es imposible pensar y obrar al mismo tiempo. Así, la vida mexicana está a merced de los vientos que soplan, caminando a la deriva. Los hombres viven a la buena de Dios. Es natural que, sin disciplina ni organización, la sociedad mexicana sea un caos en el que los individuos gravitan al azar como átomos dispersos.

Por ello es necesario considerar que a pesar de que vivimos inmersos en esta sociedad, donde intentamos sobrevivir a los cambios políticos, económicos y sociales que nos provocan cierta angustia e inseguridad en el trabajo, estamos a tiempo de hacer algo por mejorar, por aprender a ser mejores cada día en nuestra vida laboral, y es importante tomar conciencia de que un cambio positivo siempre trae grandes beneficios y esto puede verse reflejado, quizá, en una mayor estabilidad en nuestros lugares de trabajo, mayor tolerancia hacia aquellos que nos rodean, mejor trato a nuestros compañeros, jefes y subordinados, mejores relaciones interpersonales y sobre todo, más seguridad y control en nosotros mismos y en nuestras actitudes, que nos permita ser mejores trabajadores y de alguna manera "ganar puntos a nuestro favor" que nos ayuden a conservar nuestros empleos y no solo eso, además, disfrutarlos y convertirlos en otro fin de nuestra vida, no sólo en un medio de obtención de dinero.

2.3. IMPORTANCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL TRABAJO; COSTOS, BENEFICIOS Y APLICACIÓN.

Tomando en consideración la cultura del mexicano en el trabajo y en su vida personal y con el objeto de avalar la importancia de la inteligencia emocional en el trabajo, se dedicó este apartado a identificar los costos y beneficios de la aplicación de cada uno de los elementos que la conforman.

Ahora bien, a medida que las organizaciones se encogen mediante la reducción de personal, las personas que quedan cargan con más responsabilidad y son más visibles. Si antes un empleado de nivel medio podía disimular fácilmente un temperamento irritable o tímido, ahora se notan (y cuentan) más que antes aptitudes tales como el control de las emociones, el manejar bien los enfrentamientos, el trabajo en equipo y el liderazgo. La habilidad para aceptar riesgos con inteligencia es característica de los empresarios que tienen éxito.

La organización como un todo tiene una especie de "inteligencia", al igual que los grupos y los equipos que la componen. Inteligencia, en uno de sus sentidos más básicos, es la capacidad de resolver problemas, enfrentar desafíos o crear productos apreciados. En este sentido, la inteligencia orgánica representa esa capacidad tal como emerge de la compleja interacción de personas y relaciones, cultura y papeles dentro de una organización.

La inteligencia emocional es importante por una gran variedad de factores pero principalmente porque nos enseña a tener conocimiento de uno mismo lo cual es parte constitutiva del compromiso, y el compromiso reflejado en el trabajo hace que los empleados que conozcan sus propios valores y metas tengan una idea clara y hasta vívida de su ajuste a la organización. Obviamente esto debe mezclarse con la cultura corporativa de la organización, es decir, las empresas u organizaciones que carecen de una misión bien formulada (o cuya declaración de objetivos es poco más que una treta de relaciones públicas) ofrecen a su gente poco incentivo para comprometerse. Los empleados necesitan conocer con claridad los valores nucleares de una organización para poder aliarse con ellos. Cuando sienten que hay coincidencia, el compromiso es espontáneo y potente

La esencia del compromiso es unificar los propios objetivos con los de la organización. El compromiso es emocional: sentimos un fuerte apego a las metas de nuestro grupo cuando resuenan fuertemente al compás de las nuestras.

Quienes valoran el objetivo de una organización y lo adoptan, no sólo están dispuestos a hacer por ella un esfuerzo supremo, sino a efectuar sacrificios personales cuando sea necesario.

Los empleados que se sienten fuertemente comprometidos con la organización soportarán, si es necesario, condiciones de trabajo sumamente estresantes: horarios prolongados, presiones de tiempo y cosas por el estilo, por pura devoción a las metas colectivas. Cuanto más apoyados se sientan los empleados; mayor será la confianza, el apego y la fidelidad que experimenten y mejores ciudadanos orgánicos serán. El compromiso con la organización nace de vínculos emocionales. Si un empleado siente rencor por estar mal pagado o porque la empresa se aprovecha de él, es seguro que no se comprometerá mucho con sus objetivos generales. La iniciativa suele manifestarse haciendo que alguien sea llamativamente emprendedor.

El compromiso se expresa hasta en las decisiones inaceptables que se toman para beneficiar a la mayoría, aunque provoquen oposición y controversias. En el trabajo captamos constantemente cierto tipo de claves emocionales y adecuamos nuestra conducta a ellas.

La Inteligencia emocional es importante también porque elimina una de las peores señales de incompetencia en el servicio al cliente, como lo es la postura mental que ve al cliente como un enemigo, alguien a quien manipular y nada más.

La inteligencia emocional considera que está muy bien hacer que personas de diversos orígenes se sientan bienvenidas en el lugar de trabajo, pero ésta pretende ir más allá: lograr aprovechar la diversidad para mejorar el desempeño de todos. Elimina la intolerancia, y promueve la capacidad de aprovechar la diversidad de tres habilidades: llevarse bien con personas diferentes, apreciar la manera inigualable de operar de los otros y utilizar cualquier oportunidad comercial que estos enfoques únicos puedan ofrecer, pues el trabajar o convivir con una gran variedad de gente aporta conocimientos diferentes, importantes y de relevancia competitiva, además de perspectivas sobre cómo realizar el trabajo, cómo diseñar procesos, al crear objetivos, enmarcar tareas, crear equipos eficientes, comunicar ideas y liderar. Cuando los líderes de una organización valoran las ideas esclarecidas que aportan personas de orígenes diversos, la organización recibe un aprendizaje que fomenta la competitividad

Si bien la iniciativa es loable, es preciso equilibrarla con la conciencia social a fin de evitar consecuencias negativas indeseables, y es aquí donde entra la importancia de la inteligencia emocional ya que por medio de ella podemos aprender a mantener un equilibrio que nos permita un desarrollo continuo.

Como sabemos, quienes están dotados de iniciativa actúan sin esperar a verse obligados por acontecimientos externos. A menudo, esto significa anticipar la acción, para evitar problemas antes de que se presenten, o aprovechar una oportunidad antes de que sea visible para otros. Quienes tienen iniciativa, cualesquiera sean sus raíces, piensan que con sus propios actos pueden cambiar el futuro. Estas actitudes, a su vez, determinan la capacidad de encarar las penurias y las vicisitudes del trabajo. Esta visión a distancia puede llevar a tomar medidas cuando nadie lo cree necesario. Por el contrario, quienes carecen de iniciativa se caracterizan por reaccionar constantemente ante los hechos, en vez de prepararse para enfrentarlos, presentan una mayor tendencia a darse por vencidos, en la vida y en el trabajo. Esa falta de previsión lleva a operar siempre en posición de crisis. Estos trabajadores tienden a retrasarse y se ven obligados a manejar emergencias que no esperaban. Cuando uno descubre lo que quiere y se da cuenta de que es factible, puede imaginar los pasos a dar. Después, todo es cuestión de perseverancia. La falta de iniciativa tipifica a quienes sienten cierta desesperanza, pensando que, por mucho que hagan, no cambiarán nada.

Sin embargo, la iniciativa sin empatía (o sin tener noción del panorama amplio) puede ser destructiva y tipifica a los ejecutivos de mal desempeño.

Entre las aptitudes sociales con importancia laboral que tienen sus sentimientos en la empatía se incluyen:

- **Comprender a los demás.** Percibir los sentimientos y perspectivas ajenos, e interesarse activamente por sus preocupaciones.
 - **Orientación hacia el servicio.** Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente.
 - **Ayudar a los demás a desarrollarse.** Percibir las necesidades de desarrollo de los demás y fomentar su capacidad.
 - **Aprovechar la diversidad.** Cultivar las oportunidades a través de personas diversas.
 - **Conciencia política.** Interpretar las corrientes políticas y sociales de una organización.
-

Es necesario ser capaz de empatizar, no ya en lo personal, sino con toda la organización, a fin de interpretar las corrientes que ejercen su influencia sobre quienes realmente toman las decisiones. Las personas que mantienen ricas redes personales en una organización están típicamente enteradas de lo que sucede; esta inteligencia social lleva a comprender las realidades mayores que afectan a la organización.

En la actualidad son demasiados los jóvenes que no pueden aceptar una crítica: cuando se les hace un comentario constructivo sobre lo que están haciendo, se ponen a la defensiva o se muestran hostiles. Reaccionan al freeback como si fuera un ataque personal.

Es por ello que ahora lo que buscan los empleadores en los empleados que ingresan, son las aptitudes emocionales, más que técnicas específicas, ya que son ahora más importantes y que no se pueden aprender en el puesto, entendiendo por aptitud una característica de personalidad o un conjunto de hábitos que llevan a un desempeño laboral superior o más efectivo.

Entre las habilidades que agregan valor económico a los esfuerzos de una persona en su trabajo destacan:

- El saber escuchar y comunicarse oralmente
- Adaptabilidad y respuestas creativas ante los obstáculos y reveses.
- Dominio personal, confianza en uno mismo, motivación para trabajar en pos de un objetivo, deseo de desarrollar la carrera y enorgullecerse de lo alcanzado.
- Efectividad grupal e interpersonal, espíritu de colaboración y de equipo, habilidad para negociar desacuerdos.
- Efectividad en la organización, deseo de contribuir, potencial para el liderazgo.
- La habilidad para la comunicación, para las relaciones interpersonales y la iniciativa

La falta de la inteligencia emocional puede provocar la ausencia psicológica. Cuando alguien está presente psicológicamente, concentra toda su atención en la tarea y así logra su mejor desempeño. A los ojos de otros parecen accesibles y dedicados; aportan plenamente sus ideas creativas, su energía y sus

intuiciones. Para estar presente se requiere "no estar discapacitados por la ansiedad y, de ese modo, mantenerse abierto a los demás".

La presencia se inicia con el conocimiento de uno mismo. Cuando estamos plenamente presentes, captamos mejor las necesidades de la situación y de quienes nos rodean; también nos adaptamos fluidamente a lo que se necesita; en otras palabras: estamos en flujo. Podemos ser considerados, divertidos o reflexivos, recurriendo a la habilidad que sea menester en ese momento.

La organización dotada de inteligencia emocional debe saldar cuentas con cualquier disparidad existente entre los valores proclamados y los que aplica. La claridad en cuanto al espíritu y el objetivo de la empresa lleva a una decisiva seguridad en la toma de decisiones.

La declaración de objetivos de una organización cumple una función emocional: articular cierto sentido de bondad que, compartido, nos permite pensar que estamos haciendo juntos algo verdadero.

Las organizaciones tienen una zona característica de experiencia colectiva (de sentimientos comunes e informaciones compartidas) que permanece inexpressada (o de la que se habla sólo en privado); por lo tanto, cae en el abismo de lo que equivale a un punto ciego de la organización.

Esas zonas de desatención pueden albergar peligros potenciales.

Una manera, casi siempre ignorada, de medir la viabilidad de una organización es observar los estados emocionales típicos de quienes trabajan allí. La teoría de sistemas dice que ignorar cualquier categoría de datos significativa es limitar el conocimiento y la reacción. Sondar la profundidad de las corrientes emocionales de una organización puede rendir beneficios concretos.

Desde la perspectiva del trabajo, los sentimientos tienen importancia en la medida que faciliten o dificulten la búsqueda del objetivo común. No obstante, la paradoja está en que nuestras interacciones laborales son relaciones como las demás; allí también operan las pasiones.

En demasiadas organizaciones, las reglas básicas que marginan las realidades emocionales apartan nuestra atención de esa estática emocional, como si no tuviera importancia. Estas anteojeras propagan infinitos problemas. decisiones que desmoralizan; dificultad para manejar la creatividad y tomar decisiones; ignorar el importante valor de la actividad social; incapacidad de motivar, mucho menos inspirar; vacías declaraciones de objetivos; liderazgo según el contexto, pero falta de energías y de impulsos; actitudes pesadas y aburridas en vez de espontaneidad; falta de espíritu de cuerpo, grupos que no funcionan.

El conocimiento y la experiencia están distribuidos por toda la organización; no hay una sola persona que pueda dominar toda la información necesaria para conducirla con eficiencia; el encargado de finanzas tiene un tipo de preparación indispensable; la gente de ventas, otro, al igual que los de investigación y desarrollo. La organización en sí será tan inteligente como lo permita la oportuna y adecuada distribución y procesamiento de estos diversos elementos de información.

Toda la organización es "cibernética"; esto significa que efectúa constantes giros de crítica constructiva superpuestos, reúne información interna y externa y ajusta en consecuencia sus operaciones. La teoría de sistemas nos dice que en un ambiente de cambio turbulento y competencia, la entidad más adaptable será la que absorba más información, la aproveche más plenamente para aprender y responda con más agilidad, creatividad y flexibilidad.

Este principio se aplica tanto a la pequeña mercería de la esquina como a la más grande de las empresas internacionales. Señala el crucial papel del flujo de información por la empresa en cuanto a determinar su viabilidad. Algunos analizan esto en función del uso que las empresas deben dar a su "capital intelectual": sus patentes y procesos, capacidad de administración, tecnologías y conocimiento acumulado de compradores, proveedores y prácticas comerciales. La suma de lo que todos los miembros de una empresa saben y lo que saben hacer brinda a la compañía parte de su ventaja competitiva si se moviliza bien.

Así como un alto cociente intelectual colectivo en un pequeño grupo de trabajo depende de que sus integrantes se entrelacen efectivamente, lo mismo ocurre con las organizaciones en su totalidad: las realidades emocionales, sociales y políticas pueden realzar o degradar su potencialidad. Si los integrantes

de la empresa no pueden funcionar bien juntos, si les falta iniciativa, vinculación o cualquier otra aptitud emocional, la inteligencia colectiva se perjudica. Por eso es importante el desarrollo de la inteligencia emocional en las empresas, el desarrollo de un sistema holísticamente inteligente, con la capacidad de sentir empatía, de conocerse a sí mismos y saber cómo actuar oportunamente ante cada situación, ante cada oportunidad o ante cada adversidad, y si se logra esto, ser un organismo social emocionalmente inteligente, cualquier empresa micro o grande será mejor y tendrá todo lo necesario para buscar y conseguir lo que mejor resulte para su vida empresarial.

2.3.1. EN EL LIDERAZGO

La aptitud emocional es importante sobre todo en el liderazgo, papel cuya esencia es lograr que otros ejecuten sus respectivos trabajos con más efectividad.

Los líderes en ocasiones pueden presentar un alto grado de Coeficiente Intelectual, pero tal vez su debilidad se encuentre en la inteligencia emocional, es decir, que sean arrogantes que tengan demasiada fe en el poder del cerebro pero que sean incapaces de adaptarse a los cambios económicos, sociales y tecnológicos, que en ocasiones se sientan desorientados y que no valoren la colaboración y el trabajo en equipo.

Los líderes que no saben alentar a que la gente les lleve sus inquietudes y sus preguntas, incluidas las noticias inquietantes, se exponen a tener problemas.

Pasando del laboratorio a la realidad, pensemos en el costo que debe pagar una empresa cuando el gerente, el que toma las decisiones y maneja a los empleados, es deficiente en esa habilidad emocional tan básica. Un estudio realizado sobre los gerentes de una cadena de tiendas descubrió que los más tensos, asediados y abrumados por las presiones laborales obtenían el peor rendimiento en sus sucursales, según cuatro mediciones: por utilidades netas, ventas por metro cuadrado, ventas por empleado y por dólar de inversión en inventario. Y los que se mantenían más compuestos bajo las mismas presiones obtenían los mayores récords de venta en sucursal.

La ineptitud de los líderes puede llegar a reducir el desempeño de todos: hacer que se malgaste el tiempo, crear asperezas, corroer la motivación y la dedicación al trabajo acumulando así hostilidad y apatía, provocando con ello problemas serios en el desempeño de la empresa.

Varios son los aspectos principales en los que los líderes puede fallar, si no se preocupan por desarrollar ciertas aptitudes que son de gran importancia en el desempeño de su trabajo, y que pueden provocar con ello problemas serios en sus subordinados y en la empresa tales como son:

- **Rigidez.** En ocasiones los líderes son incapaces de adaptar su estilo a los cambios de la cultura orgánica o de aceptar y asimilar la crítica constructiva sobre las características que debían cambiar o mejorar. No sabían escuchar ni aprender.
- **Malas relaciones.** El factor mencionado más a menudo ya que los líderes en ocasiones resultan ser demasiado ásperos en la crítica, insensibles o exigentes, al punto de enemistar a quienes trabajan con ellos.
- **Autodominio:** en ocasiones tienden a manejar mal la presión y ser propensos al mal humor y a los arranques coléricos.
- **Escrupulosidad:** mostrar reacciones de manera defensiva ante el fracaso y la crítica, negando, disimulando o echando la culpa a los demás.
- **Confiabilidad:** algunos líderes se muestran demasiado ambiciosos y dispuestos a progresar pero a expensas de otros, dando un valor menor a las personas que colaboran o conviven con ellos.
- **Habilidad social:** pueden carecer de empatía y sensibilidad, a menudo se muestran ásperos y arrogantes o intimidan a los subordinados; es decir, los manipulan.
- **Influencia:** la falta de un buen manejo y aplicación de esta aptitud puede provocar no saber establecer una coalición ni hacerse escuchar; confianza excesiva en una estrategia familiar en vez de elegir la mejor para el momento; empecinada defensa de un punto de vista, cualquiera sea la crítica recibida; no inspirar interés en los demás y tener un impacto negativo
- **Mal liderazgo:** Un liderazgo brutal, arrogante o arbitrario desmoraliza a la gente

El desarrollo de todas estas aptitudes por medio de la Inteligencia Emocional resulta de gran ayuda para el desarrollo de un buen liderazgo, principalmente por los beneficios que podemos obtener con ello. A continuación se mencionan algunos de ellos:

- Ayuda a mejorar el manejo de una situación emocional, lo cual coadyuva a resolver los problemas de raíz estableciendo rápidamente entendimiento y
-

ESTA TESIS NO SALE DE LA BIBLIOTECA

79

Importancia y aplicación de la Inteligencia Emocional en las organizaciones en México

confianza; enseña a saber escuchar, a ser capaz de persuadir con una recomendación.

- Desarrolla la adaptabilidad en lugar de la rigidez en el líder . La agilidad en el liderazgo es la capacidad de trabajar con diferentes estilos y con gente de todos los planos orgánicos –desde el vendedor que sale a la calle hasta el gerente- requiere empatía y autodominio emocional. Aptitudes que desarrolla la Inteligencia Emocional
 - Desarrolla el autodominio en las personas ayudándolas a conservar la compostura bajo estrés y a mantenerse serenos, seguros y confiables en el calor de la crisis.
 - Desarrolla la autoconciencia, es decir, ayuda a las personas a responsabilizarse de sus actos, admitiendo sus faltas y errores, haciendo que las personas se ocupen de la solución de problemas y sigan adelante sin obsesionarse con el fracaso.
 - Cambia la actitud y modo de pensar de las personas, cosechando la integridad de las mismas, lo cual da como resultado en el trabajo que un líder tienda a reconocer las necesidades de sus subordinados y colegas , los requerimientos de las tareas a realizar, da más prioridad a estos factores que a impresionar a los superiores a cualquier costo.
 - Desarrolla la empatía de la persona obteniendo como resultado que el líder tienda a ser una persona empática y sensible, que demuestre tacto y consideración en el trato con los demás, tanto los superiores como los subordinados. La empatía es crucial para ejercer influencia; resulta imposible causar en los otros un efecto positivo sin percibir primero lo que sienten y entender su postura. Las personas ineptas para las interacciones sociales son muy deficientes en influencia. El primer paso para influir es fortalecer el entendimiento. Una de las estrategias para divulgar los cambios en una organización numerosa y extendida es, pues, utilizar las redes de líderes locales, los individuos que el grupo de trabajo conoce, aprecia y respeta.
 - La inteligencia emocional sirve de base a muchas de las aptitudes de autorregulación, sobre todo el autodominio bajo estrés y la capacidad de adaptarse a los cambios, facultades ambas que permiten mantener la calma frente a esos hechos existenciales de la vida laboral: crisis, incertidumbre y desafíos cambiantes.
 - Influencia. Incrementar tácticas de persuasión efectivas. Las personas dotadas de esta aptitud son hábiles para convencer a la gente, ajustan sus
-

presentaciones para agradar a los oyentes; usan estrategias complejas, como la influencia indirecta, para lograr consenso y apoyo; recurren a puestas en escena dramáticas para establecer con claridad su punto de vista.

- Manejo de conflictos. Negociar y resolver desacuerdos. Las personas que desarrollan esta aptitud, manejan con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles, detectan los potenciales conflictos, ponen al descubierto los desacuerdos y ayudan a reducirlos, alientan el debate y la discusión franca, orquestan soluciones que benefician a todos. Otro de los talentos que presentan quienes son hábiles para la solución de conflictos es detectar los disturbios cuando se están gastando y tomar medidas para calmar a los involucrados. Para esto, son cruciales las artes de escuchar y empatizar.

Pasos clásicos para enfriar conflictos

1. Primero, serenarse, sintonizar los propios sentimientos y expresarlos
2. Mostrarse dispuesto a resolver las cosas discutiendo el tema, en vez de empeorarlo con más agresión
3. Expresar el propio punto de vista en lenguaje neutro, en vez de emplear un tono de disputa
4. Buscar soluciones equitativas para resolver el desacuerdo, trabajando en conjunto para hallar una solución que ambas partes puedan adoptar.

- Desarrolla la habilidad para negociar. La capacidad de interpretar los sentimientos de la otra parte es crítica para el éxito. Toda negociación lleva una carga emocional. Los mejores negociadores son capaces de percibir qué puntos son los más importantes para la otra parte y ceder graciosamente allí, mientras presionan por concesiones en puntos que no tengan tanto peso emotivo. Y para eso se requiere empatía. Todo el que trabaja dentro de una organización necesita la habilidad de negociar; la gente capaz de resolver conflictos y evitar disturbios es vital en cualquier empresa.
 - Desarrolla el liderazgo en sí: éste se puede definir como la capacidad de inspirar y guiar a individuos o grupos. Las personas que desarrollan esta
-

aptitud son capaces de articular y despertar entusiasmo en pos de una visión y una misión compartidas, se ponen a la vanguardia cuando es necesario, cualquiera sea su cargo, orientan el desempeño de otros haciéndoles asumir su responsabilidad, guían mediante el ejemplo, presentan un alto nivel de energía positiva que se extiende por toda la organización. Y cuanto más positivo sea el humor de un líder, más positivos, cooperativos y dispuestos a ayudar estarán los integrantes del grupo.

- Ayuda a que las personas saquen a la luz su carisma emocional, lo cual depende de tres factores: experimentar emociones fuertes, ser capaz de expresarlas con vigor y ser más hábil para proyectar que para recibir. Las personas sumamente expresivas comunican a través de la expresión facial, la voz, los gestos... el cuerpo entero. Esta facultad les permite conmovir, inspirar y cautivar a otros. La capacidad de expresar convincentemente las emociones, desde el corazón, requiere que el líder sea sincero en cuanto al mensaje a transmitir; lo que distingue al líder carismático del egoísta y manipulador es que el primero está sinceramente convencido de lo que expresa
 - Catalizador de cambio. Iniciar o manejar los cambios. Las personas que desarrollan esta aptitud, reconocen la necesidad de efectuar cambios y retirar obstáculos, desafían el statu quo para reconocer la necesidad de cambio, son paladines del cambio y reclutan a otros para efectuarlo, sirven de modelo para el cambio que se espera de otros. Además de un alto grado de seguridad en sí mismos, quienes son efectivos líderes del cambio tienen alto grado de influencia, compromiso, motivación, iniciativa y optimismo, así como intuición para la política empresarial. Se necesita a alguien que no lo tome sólo como trabajo, sino como misión; que se apasione por el cambio y despierte pensando en él. También se requiere perseverancia. El modelo de "liderazgo para la transformación" va más allá de la gerencia conocida; esos líderes son capaces de incentivar por el mero poder de su propio entusiasmo. No ordenan ni dirigen: inspiran. Al articular su visión son estimulantes en lo intelectual y en lo emocional. Moviliza a la gente hacia el cambio despertándole emociones con respecto al trabajo que hacen. Para eso apelan a su percepción del sentido y el valor. El trabajo se convierte en una especie de afirmación moral, una demostración de compromiso para con una misión mayor, que afirma en cada uno la sensación de compartir una identidad apreciada. De aquí se desprende la importancia de diferenciar gerencia y liderazgo. Gerencia se refiere a los medios para que una empresa compleja se mantenga ordenada y productiva. Liderazgo, en cambio, se refiere al efectivo manejo de los cambios que hayan provocado la competitividad y la volatilidad de la época. Un líder fuerte no actúa como
-

cerebro del grupo ni toma decisiones autónomas; antes bien, es un constructor de consenso. En las discusiones encaminadas a tomar una decisión, cuando el líder expresa su opinión demasiado pronto el grupo genera menos ideas y, por lo tanto, toma decisiones más deficientes. Pero cuando el líder se contiene, dedicándose principalmente a facilitar los procesos del grupo sin imponer sus puntos de vista, y los reserva para el final de la discusión, el resultado es una decisión superior.

- **Conciencia política.** Interpretar las corrientes sociales y políticas. Las personas que desarrollan esta aptitud, saben leer con precisión las relaciones clave de poder, detectan las redes sociales cruciales, entienden las fuerzas que dan forma a las visiones y acciones de los clientes o competidores, leen con precisión la realidad externa y la realidad de la organización. La capacidad de interpretar la realidad política es vital para construir coaliciones y redes entre bastidores que permitan a alguien ejercer influencia, cualquiera sea su papel profesional. Entre gerentes y ejecutivos, por lo general, esta aptitud emocional distingue a los superiores; la capacidad de interpretar una situación con objetividad, sin la lente distorsionante de los prejuicios y suposiciones les permite responder de manera efectiva, y cuanto más alto sea su puesto en la organización, más importante resulta esto. Los ejecutivos se encuentran constantemente en el aprieto de equilibrar intereses en aparente conflicto, ya sea dentro de la empresa o en el mundo en general. Sin esta astucia política, les sería imposible equilibrar las múltiples perspectivas de colegas, jefes, subordinados, clientes y competidores. Quienes se destacan en esto son capaces de tomar alguna distancia, apartando su propia participación emocional en los hechos, para analizarlos con más objetividad. Cuando se enfrentan a un conflicto dentro de la organización, pueden adoptar perspectivas múltiples.

Para lograr desarrollar todas estas aptitudes son necesarias ciertas habilidades tales como el conocimiento de uno mismo, la posibilidad de ver las cosas en perspectiva y cierto porte, para ser la persona en que todos los presentes van a confiar.

Sin duda alguna, el liderazgo requiere cierta dureza en ocasiones. Es preciso saber cuándo mostrarse firme y cuándo utilizar maneras más directas de guiar o influir.

El liderazgo requiere tomar decisiones duras: alguien debe indicar a los demás qué deben hacer, obligarlos a cumplir con sus responsabilidades y ser

explícito en cuanto a las consecuencias. No siempre basta con la persuasión, la búsqueda del consenso y las otras artes de la influencia. A veces se necesita, simplemente, utilizar el poder que nos da el cargo para que alguien actúe.

Cuando la gente no cumple bien sus funciones, la misión del líder es brindar una útil crítica constructiva, en vez de permitir que el momento o el error pasen inadvertidos. Y cuando alguien se desempeña siempre de modo deficiente, pese a la crítica constructiva y a los intentos de perfeccionarlo, es preciso confrontar directamente el error.

2.3.2. EN LA PRODUCTIVIDAD

Se podrían numerar infinidad de aspectos en los cuales la falta de un desarrollo de inteligencia emocional podría provocar errores en el desempeño de cualquier persona, a cualquier nivel, en cualquier departamento y en cualquier puesto.

Aspectos que provocan un mal desempeño laboral de las personas en la empresa:

- **Ambición ciega.** Tiene que ganar o tener razón a toda costa; compite en vez de cooperar; exagera su propio valor y contribución; es jactancioso y arrogante; ve a los demás como aliados o enemigos, en términos de blanco y negro.
- **Metas no realistas.** Fija objetivos demasiado ambiciosos e inalcanzables para el grupo o la organización; no es realista en cuanto a lo que se requiere para realizar el trabajo.
- **Implacable en el esfuerzo.** Trabaja compulsivamente, a expensas de todos los demás; abusa de sus fuerzas; es vulnerable al agotamiento.
- **Abuso de otros.** Presiona demasiado a los demás, hasta agotarlos; maneja a los demás como a inferiores y asume en vez de delegar; impresiona como áspero o implacable e insensible al daño emocional que causa a otros.
- **Sed de poder.** Busca poder en interés propio, no para la organización; impulsa sus propios intereses, sin tener en cuenta otras perspectivas; es explotador.
- **Insaciable necesidad de que se reconozcan sus méritos.** Es adicto a la gloria; toma el crédito de los esfuerzos de los demás y culpa a otros por sus errores; sacrifica la posibilidad de seguir adelante con un objetivo por salir a la búsqueda de una nueva victoria.
- **Preocupación por las apariencias.** Necesita quedar bien a cualquier costo; se preocupa exageradamente por su imagen pública; ansía los atributos materiales del prestigio.
- **Necesidad de parecer perfecto.** Lo enfurecen las críticas o las rechaza, aunque sean realistas; culpa a otros de sus fracasos; no puede admitir errores ni debilidades personales.

Esos puntos los podríamos denominar ciegos porque en ocasiones nadie se percata de ellos, ya sea porque las personas no quieren darse cuenta o porque el reconocerlos también significa admitir defectos que en ocasiones no se soporta reconocerse. Esta necesidad de negar hace a las personas resistentes a cualquier tipo de crítica y, en algunos casos, es una pesadilla trabajar con ellos o a sus órdenes. Es así como se desarrolla el personal de la empresa y del tipo de personal que se tenga dependerá el desempeño en el trabajo, y el éxito de la empresa.

Todas las aptitudes laborales son hábitos aprendidos: si somos deficientes en una u otra, podemos aprender a mejorarlas. Pero esas mejorías no se presentarán sin el primer paso, que es tomar conciencia del daño que nos causan esos hábitos y de cómo envenenan nuestras relaciones. Si no tenemos idea del efecto de esas conductas sobre nosotros y sobre otros, no tenemos motivos para cambiarlas. El mayor problema es la falta de autoconocimiento.

Los ejecutivos que muestran un desempeño superior buscan intencionalmente la crítica constructiva, quieren saber cómo los ven los demás, pues saben que ésta es información valiosa. Tal vez esto sea, en parte, el motivo por el que quienes se conocen bien también se desempeñan mejor. Presumiblemente, el autoconocimiento los ayuda en un proceso de constante mejora.

Además de lo anterior, la inteligencia emocional nos ayuda a desarrollar nuestra creatividad, así como a desempeñar mejor nuestras tareas laborales y personales, enseñándonos a combatir algunos aspectos que pudiesen afectarla.

Aspectos que pueden afectar la creatividad:

- **Vigilancia.** Escrutinio constante. Esto sofoca la esencial sensación de libertad necesaria para el pensamiento creativo.
- **Evaluación.** Visión crítica que se presenta demasiado temprano o es demasiado intensa. Las ideas creativas deben ser criticadas (no todas son igualmente buenas y una buena crítica puede refinar y asentar las promisorias), pero la evaluación que lleva al miedo a ser juzgado es contraproducente.
- **Exceso de control.** Manejo meticuloso de cada paso del trayecto. Como la vigilancia, fomenta una sensación constrictiva que desalienta la originalidad.
- **Fechas tope implacables.** Plan de trabajo tan intenso que crea pánico. Si bien hay presiones que motivan las fechas tope, así como los objetivos fijos pueden concentrar la atención, también puede matar el fértil tiempo libre en que florecen las ideas nuevas.

La clave del entusiasmo no es la tarea en sí, sino el estado de ánimo especial que crea en tanto trabaja, un estado llamado "flujo" que nos impulsa a realizar nuestro mejor esfuerzo en cualquier tarea. El flujo florece cuando todas nuestras habilidades están plenamente aplicadas. El desafío nos absorbe tanto que nos abstraemos en el trabajo, concentrándonos tanto que llegamos a sentirnos "fuera de tiempo". En ese estado parece posible hacerlo todo sin esfuerzo, adaptarse ágilmente a las exigencias cambiantes. El flujo es un placer por sí solo y un elemento insuperable para motivarnos. Las actividades que nos gustan nos atraen porque, al realizarlas, entramos en flujo. Cuando trabajamos en flujo, la motivación está incluida; trabajar es un placer en sí. Es más grato empeñarnos en aquello que nos apasiona, aunque otras tareas pudieran brindarnos una recompensa mayor.

Otras aptitudes que resultan importantes para que las personas sean más productivas y a su vez hagan productiva a una organización son:

LA EMPATÍA: La empatía es nuestro radar social.

Enfocándola en el trabajo como la capacidad de interpretar bien las necesidades de la clientela, es natural en los mejores jefes de equipos para el desarrollo de productos. Saber interpretar lo que el mercado reclama requiere empatizar con los clientes, para luego desarrollar un producto que se ajuste a sus necesidades.

Percibir lo que otros sienten sin decirlo, es la esencia de la empatía. Rara vez el otro nos dirá con palabras lo que experimenta; en cambio, nos lo revela por su tono de voz, su expresión facial y otras maneras no verbales. La capacidad de percibir esas comunicaciones sutiles nace de aptitudes más básicas, sobre todo del conocimiento de uno mismo y del autodominio. Si no podemos percibir nuestros propios sentimientos nos veremos irremediabilmente fuera de contacto con los estados de ánimo ajenos.

Algunos aspectos que se deben considerar para un buen desarrollo de la empatía son:

1. Ayudar a los demás a desarrollarse, lo que implica percibir las necesidades de desarrollo de los demás y fomentar su capacidad. Al desarrollar esta aptitud estaríamos más aptos para reconocer y recompensar las virtudes, los logros y el progreso, ofrecer críticas constructivas e identificar los puntos que el otro debe mejorar, asesorar, brindar consejos oportunos y asignar tareas que fortalezcan y alienten las habilidades del otro

2. Crítica constructiva: El mentor efectivo brinda información específica sobre lo que está mal, combinándola con críticas constructivas y una expectativa positiva de la capacidad que cada uno tiene que mejorar. La gente tiene sed de crítica constructiva, sin embargo, son demasiados los gerentes, supervisores y ejecutivos que no saben proporcionarla o, simplemente, prefieren no hacerlo.

3. Confiar en los demás y en uno mismo: La confianza en uno mismo se relaciona estrechamente con algo que los psicólogos llaman "autoeficacia"; es juzgar positivamente nuestra propia capacidad de desempeño. La autoeficacia no consiste en nuestras habilidades reales, sino en lo que nos creemos capaces de hacer con nuestras habilidades. La habilidad, por sí sola, no basta para garantizar un gran desempeño: es preciso creer en ella para utilizarla a fondo.

Para quienes carecen de seguridad, cada fracaso es una confirmación de su incompetencia. La falta de confianza en uno mismo se puede manifestar en sentimientos de indefensión, impotencia y dudas invalidantes. Por otra parte, un exceso de confianza puede pasar por arrogancia, sobre todo si uno carece de habilidades sociales. Y es preciso no confundir la confianza en uno mismo con la temeridad; para causar un impacto positivo, la seguridad debe alinearse con la

realidad. Por este motivo, la falta de autoconocimiento es un obstáculo para la seguridad realista. Típicamente, las personas dotadas de confianza en sí mismas se consideran eficaces, capaces de asumir un desafío y de dominar una tarea nueva. Se ven como catalizadores, impulsores e iniciadores, y creen poder compararse favorablemente con otros. Desde esa fuerte postura interior, están mejor capacitados para justificar sus decisiones y sus actos, sin dejarse intimidar por la oposición. La confianza en uno mismo brinda fuerzas para tomar una decisión difícil o actuar según nuestras convicciones, pese a la oposición, el desacuerdo y hasta la desaprobación explícita de quienes detentan la autoridad. La gente segura de sí es decidida sin mostrarse arrogante ni ponerse a la defensiva; cuando toma una decisión, la mantiene.

Existe un contraste entre quienes dudan de sí mismos y quienes creen en su capacidad, cuando se trata de enfrentar una tarea difícil. Las personas dotadas de autoeficiencia aceptan el desafío de buen grado; los que dudan de sí mismos ni siquiera lo intentan, por muy bien que pudieran desempeñarse. La confianza en uno mismo eleva las aspiraciones, mientras que la autoduda las sofoca.

Una de las características más comunes entre los trabajadores que carecen de confianza en sí mismos es el miedo paralizante a parecer ineptos. Otra es la de abandonar con demasiada facilidad sus opiniones y criterios cuando se enfrentan a un desafío. Se incluyen también la indecisión crónica, sobre todo bajo presión; el acobardarse al menor riesgo y el no expresar ideas valiosas.

La convicción de que se pueden alterar reglas y procedimientos habituales, más la valentía de hacerlo, son marcas distintivas de la confianza en uno mismo.

Cuando las tensiones se acumulan, el efecto es más que una suma: parecen multiplicar la sensación de estrés de modo tal que, cuando nos acercamos al punto de ruptura, cada carga adicional parece tanto más insoportable, la última gota. Sucede incluso con pequeños inconvenientes que normalmente no nos molestarían, pero súbitamente se tornan abrumadores.

En cuanto a mostrar confianza en los demás es referente a aplicar el Efecto Pigmalión: esperar lo mejor de alguien puede transformarse en una profecía autocumplidora.

Una manera de fomentar las expectativas positivas y mostrar confianza en los demás es dejar que otros tomen la iniciativa y fijen sus propios objetivos, en vez de dictar las condiciones y la dirección de su perfeccionamiento. Esto equivale a expresar que los empleados son capaces de decidir su propio destino, postulado básico sostenido por quienes toman la iniciativa. Las personas carentes de confianza también están carentes de adaptabilidad; se ven gobernadas por el miedo, el nerviosismo y una profunda incomodidad personal ante el cambio, ya que se encuentran carentes de la seguridad que nos permite adaptar rápidamente nuestras reacciones y hasta descartarlo todo sin reservas cuando cambia la realidad.

4. Orientación hacia el servicio. Comprenden el punto de vista del cliente, y actúan como asesores de confianza, para con ello poder prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente, entender las necesidades de los clientes y ponerlas en correspondencia con servicios o productos adecuados a ellas, buscar maneras de aumentar la satisfacción de los clientes y su fidelidad, ofrecer de buen grado asistencia adecuada.

5. Aprovechar la diversidad. Cultivar las oportunidades a través de personas diversas, las personas que desarrollan esta habilidad respetan a gentes de orígenes diversos y se llevan bien con todos, entienden los puntos de vista diversos y son sensibles a las diferencias grupales, ven en la diversidad una oportunidad de crear un medio donde las personas de diversos orígenes puedan prosperar, se enfrentan a los prejuicios y a la intolerancia..

6. El autodomínio. El autodomínio se manifiesta principalmente por la ausencia de despliegues emocionales más obvios. Entre sus señales se incluye el mantenerse impertérrito en situaciones de estrés o manejar a una persona hostil sin devolver los golpes. Cuanto mejor podamos monitorear nuestras alteraciones emocionales, antes nos recuperaremos de la inquietud. Al parecer, la claridad emocional nos permite manejar los malos estados de ánimo. El principio de mantener la calma a pesar de la provocación se aplica a cualquiera que, en su trabajo, deba enfrentarse rutinariamente con personas agresivas o agitadas.

7. Integridad: La integridad (el actuar abierta, honrada y consecuentemente) distingue a los trabajadores sobresalientes en todo tipo de empleos.

La credibilidad surge de la integridad. La confiabilidad en el trabajo equivale a hacer que la gente conozca nuevos valores y principios, intenciones y sentimientos, y a respetarlos en la manera de actuar. Son sinceros para reconocer

sus propios errores y saben confrontar cuando otros se equivocan. Los trabajadores íntegros son francos y hasta reconocen sus sentimientos, lo cual aumenta su aura de autenticidad. En contraste, los que nunca admiten un error o una imperfección, los que inflan su propia imagen, la de la compañía o la de un producto, socavan su credibilidad.

Las señales cotidianas de la escrupulosidad (ser puntual, meticulado en el trabajo, disciplinado y responsable) son características del empleado modelo, las personas que hacen funcionar las cosas como es preciso. Respetan las normas, ayudan y se interesan por las personas con quienes trabajan. Es el trabajador escrupuloso el que ayuda a orientar a los compañeros nuevos o pone al tanto a los que regresan después de una ausencia, los que llegan a la oficina a tiempo y nunca abusan de las licencias por enfermedad, los que siempre terminan el trabajo a tiempo.

La escrupulosidad es la raíz central del éxito en cualquier territorio. Su importancia es mayor en los peldaños inferiores de una organización.

Esta virtud también actúa como amortiguador contra la amenaza del desempleo en el inquieto mercado actual, pues los empleados que presentan esta característica son muy apreciados.

8. Optimismo: La aptitud clave es el optimismo que se articula sobre nuestra manera de interpretar los contratiempos. Un pesimista toma cada revés como confirmación de que hay en él un defecto fatal, imposible de cambiar. Los optimistas, por el contrario, toman cada revés como resultado de factores que ellos pueden alterar.

La prima hermana del optimismo es la esperanza: saber lo que es preciso hacer para llegar a un objetivo y tener energías para dar esos pasos. Es una fuerza motivadora primordial y su ausencia resulta paralizante. La esperanza es crucial cuando se asume una tarea difícil; las expectativas positivas suelen resultar sumamente benéficas en los trabajos más difíciles, en los que el optimismo puede ser una estrategia laboral pragmática.

Uno de los medios por los que la compañía logra que su gente se esfuerce tanto es ofrecer grandes recompensas: paga más que ninguna otra; muchos empleados reciben enormes bonificaciones por desempeño. Para la compañía es una estrategia efectiva, pero el costo personal es a menudo muy alto. Las

empresas pueden impulsar la productividad hasta cierto punto. Los trabajadores más esforzados cosecharán los beneficios, pero si se los mantiene en ese ritmo frenético, se los perjudicará en su vida personal, su moral, su salud, o en todos los aspectos a la vez.

Pocas organizaciones reconocen la medida en que ellas mismas generan el estrés.

Los flagrantes errores del director ejecutivo: suponer que la organización no puede hacer gran cosa y que ese agotamiento emocional no tiene ningún efecto sobre la productividad de la organización. Uno de los síntomas del agotamiento es la caída de la eficiencia y de la capacidad de realizar hasta las tareas rutinarias. Si eso se produce no sólo en unos cuantos individuos, sino en una gran proporción de empleados, es inevitable que el desempeño de la organización se perjudique.

Maneras primordiales por las que la organización desmoraliza y desmotiva a sus empleados.

- 1. Sobrecarga laboral.** Demasiado trabajo que hacer, en muy poco tiempo y con escaso apoyo. Las reducciones de personal requieren que los supervisores se hagan cargo de más empleados; las enfermeras, de más pacientes; los maestros, de más alumnos. A medida que aumenta el ritmo, la complejidad y las exigencias de trabajo, la gente se siente abrumada. El aumento de trabajo reduce el tiempo libre que la gente podría dedicar a recuperarse. El cansancio se acumula y el trabajo se perjudica.
- 2. Falta de autonomía.** Ser responsable de la tarea, pero con escaso poder de decisión sobre cómo realizarla. El excesivo control gerencial lleva a la frustración, si el trabajador ve una manera de mejorar su desempeño y la rigidez de las normas, ésta le impide aplicarla. Esto disminuye la responsabilidad, la flexibilidad y la innovación. El mensaje emocional que reciben los trabajadores es que la compañía no respeta su criterio ni su habilidad innata.
- 3. Recompensas magras.** Recibir muy poca paga por más trabajo. Con las reducciones de personal, el congelamiento de sueldos y las

tendencias a utilizar personal independiente y a eliminar los beneficios adicionales, la gente pierde las esperanzas de que sus ingresos aumenten al progresar en la carrera. Otra pérdida de recompensa es emocional: la sobrecarga de tareas, sumada a la escasez de control y a la inseguridad laboral, despojan al trabajo de su placer intrínseco.

4. **Pérdida de vínculos.** Creciente aislamiento en el trabajo. Las relaciones personales son el aglutinante humano que torna excelente a un equipo. Las asignaciones de tareas hechas al azar disminuyen la sensación de comunidad con los compañeros. Esta creciente alineación alimenta el conflicto y carcome la historia común, junto con los vínculos emocionales que podrían ayudar a cerrar esas brechas.
5. **Injusticia.** Falta de equidad en el trato a la gente. La falta de justicia crea resentimiento, ya sea por desigualdades en la retribución o en la carga de trabajo, por la falta de atención a las quejas o por políticas autoritarias. El veloz aumento de sueldos y bonificaciones para ejecutivos, mientras que los salarios de los estratos inferiores crecen muy poco o nada, socava la confianza en quienes manejan la organización. A falta de un diálogo sincero, se acumulan los resentimientos. El resultado es cinismo y alineación, junto con la falta de entusiasmo por los objetivos de la empresa.
6. **Conflicto de valores.** Contradicción entre los principios de una persona y las exigencias de su trabajo. Ya sea que el trabajador se vea obligado a mentir para efectuar una venta, a eliminar un control de seguridad para terminar a tiempo o, simplemente, a utilizar tácticas maquiavélicas para sobrevivir en un medio cruelmente competitivo, el costo lo sufre su sentido de la moral. Quien hace un trabajo reñido con sus principios se desmoraliza y llega a poner en duda el valor de lo que hace. Lo mismo sucede con las grandes declaraciones de principios, desmentidas por la realidad cotidiana de las operaciones.

El resultado neto de esas malas prácticas empresarias es fomentar el agotamiento crónico, el cinismo y una pérdida de motivación, entusiasmo y productividad. Sin embargo, son muchas las ventajas que tiene una compañía cuando eleva su inteligencia emocional colectiva.

2.3.3 EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO :

El éxito en el funcionamiento de un equipo, departamento o grupo depende en gran parte de la eficacia con que sus miembros se comuniquen entre sí en situaciones de grupo. Todos hemos presenciado una reunión en donde las personas dominan la conversación, todos atacan las ideas de los demás, la mayoría tiene miedo de decir nada y la conversación es como un círculo vicioso en la que no se saca nada en claro. Al final, todos abandonamos la reunión sintiéndonos frustrados y aislados.

Para lograr que un grupo de trabajo supere el miedo, las luchas de poder y el recelo se requiere un reservorio de confianza y afinidad. La tarea a enfrentar se concentra tanto en fortalecer el nivel de confianza en las relaciones humanas como en llevar a la superficie los supuestos ocultos.

La inteligencia emocional se usa en las reuniones de grupo para fomentar la exteriorización y la atención dinámica, para resolver los problemas y para utilizar la asertividad y la crítica cuando sean necesarias. Una buena comunicación de grupo permite resolver dudas, crear planes productivos y trabajar con más eficacia.

Además de lo anterior, es necesario que se desarrollen también ciertos aspectos tales como:

1. Comunicación: Escuchar abiertamente y transmitir mensajes convincentes. El desarrollo de esta habilidad puede hacer que las personas sean más efectivas en el intercambio de información, registrando las pistas emocionales para afinar su mensaje, enfrentando directamente los asuntos difíciles, sabiendo escuchar, buscando el entendimiento mutuo, y compartiendo información de buen grado; además fomentando la comunicación abierta y siendo receptivas de las malas noticias como de las buenas.

Hay elementos de la comunicación que son cruciales para su efectividad, dependen de la capacidad emocional: de que sepamos evaluar las reacciones del público, afinar una presentación para que tenga un impacto emocional significativo. Entre los gerentes, la aptitud para la comunicación distingue claramente a los estelares de los comunes o los deficientes; la falta de esta capacidad puede acabar con la moral.

Saber escuchar, clave de la empatía, también es crucial para la comunicación. También es esencial mantener el control del propio estado de ánimo.

Para establecer una buena comunicación es necesario que controlemos nuestros sentimientos sin importar cuál sea nuestro estado de ánimo: el desafío está en mantener la serenidad. Los estados de ánimo potentes, los que consumen, son un grave obstáculo para la interacción. La capacidad de conservar la calma nos ayuda a apartar momentáneamente las preocupaciones y a mantenernos flexibles en nuestras propias reacciones emocionales.

Los argumentos más poderosos y convincentes no hablan sólo a la mente, sino también al corazón. Para triunfar en el lugar de trabajo es necesario escuchar bien. Y escuchar es un arte. El primer paso consiste en dar la sensación de que uno está dispuesto a escuchar; esta aptitud se corporiza en los gerentes que observan una política de "puertas abiertas". Escuchar bien, profundamente, significa ir más allá de lo que se dice; hacer preguntas y repetir con palabras propias lo que se ha oído, a fin de asegurarse de haber entendido bien.

2. La colaboración, equipos y el cociente intelectual grupal. Los humanos son, primordialmente, jugadores de equipo: nuestras relaciones sociales, de una complejidad única, han sido una ventaja crucial para la supervivencia. Nuestro talento para la cooperación, extraordinariamente sofisticado, culmina en la organización moderna.

Muchas personas tienen problemas porque no entienden cómo te conviertes en parte de una situación humana, de una relación. Es fácil concentrarse en la capacidad cognitiva e ignorar la inteligencia social. Pero cuando unes esas cosas, puedes hacer "magia".

Comunicar no es, simplemente, cuestión de arrojar información a otra persona. Es crear una experiencia, interesar al otro a fondo, y ésa es una facultad emocional.

Para lubricar los mecanismos de la mente grupal, a fin de que pueda pensar y actuar brillantemente, se requiere inteligencia emocional. No bastan un intelecto superior ni el talento técnico para hacer de alguien un gran miembro de equipo.

En el peor de los casos, las fricciones internas hacen que fracase como equipo, con un desempeño peor que la puntuación individual promedio. Cuando el equipo funciona razonablemente bien, la puntuación del grupo es mayor que la puntuación individual promedio. Pero cuando el equipo tiene auténtica sinergia, su puntuación excede holgadamente la mejor de las puntuaciones individuales.

Cuando los equipos operan a toda capacidad, los resultados pueden ser más que meramente aditivos: pueden ser multiplicativos; el mejor talento de una persona cataliza lo mejor de otra y otra más, hasta producir resultados muy superiores a lo que habría podido hacer uno solo. La explicación de este aspecto del desempeño de equipos reside en la relación entre sus miembros.

Los grupos se desempeñan mejor cuando fomentan un estado de armonía interna. Esos grupos aprovechan a fondo el talento de sus miembros.

3. Crear lazos. Alimentar las relaciones instrumentales. Esta habilidad se debe desarrollar para que las personas puedan cultivar y mantener redes informales de trabajo extensas, buscar relaciones que benefician a todas las partes involucradas, construir lazos afectivos y mantenerse conectadas con los otros, y hacer y mantener amistades personales entre los compañeros de trabajo.

Lo que cimienta un vínculo no es tanto la proximidad física como la psicológica. Las personas con las que nos entendemos, aquellas que nos inspiran confianza y simpatía, son los eslabones más fuertes de nuestras redes. Las redes de contactos personales son una especie de capital personal. Una de las virtudes de construir relaciones es el reservorio de buena voluntad y confianza que eso despierta. Estas redes pueden ser muy distintas de la red de amigos que cultivamos primordialmente por placer. La gente hábil para crear esa red suele mezclar su vida laboral con la privada, de tal modo que muchas o casi todas sus amistades personales surgen del trabajo, aunque se requiere claridad y disciplina para impedir que los intereses privados se enreden con los eslabones.

Las personas tímidas, introvertidas o amantes de la soledad son, por supuesto, deficientes en el cultivo de esas relaciones. Y la gente que se limita a aceptar las invitaciones de otros, sin corresponderlas, o que restringe la conversación a los asuntos de trabajo, hace muy poco para extender su red de relaciones.

Otra falla común es que cada uno tiende a proteger demasiado su tiempo y sus programas de trabajo, rechazando los pedidos de ayuda o de trabajo en colaboración; el resultado suele ser resentimiento y una red mal desarrollada. Pero quienes no saben decir que no cuando se les pide algo corren peligro de sobrecargarse al punto de afectar su desempeño. Los trabajadores sobresalientes saben equilibrar su trabajo crítico con favores cuidadosamente escogidos, creando una corriente de buena voluntad con personas que puedan convertirse en recursos cruciales.

Puesto que una relación interempresarial no es más que los lazos entre las personas que las integran, el entendimiento interpersonal es importantísimo.

4. Colaboración y cooperación. Es trabajar con otros para alcanzar objetivos compartidos y que las personas sean capaces de equilibrar el acento puesto en la tarea con la atención que brinda a las relaciones personales, colaborar compartiendo planes, información y recursos, promover un clima amigable y cooperativo, y descubrir y alimentar las oportunidades de colaborar.

Los grupos que se divierten trabajando (los que disfrutan de la mutua compañía, los que pueden bromear y compartir buenos momentos) disponen de un capital emocional que no sólo les permite destacarse en los buenos tiempos, sino también superar los difíciles. Los grupos que no comparten este vínculo emocional presentan una mayor tendencia a quedar paralizados, disfuncionales o desintegrados bajo la presión.

Si el subordinado y el superior se desempeñan bien en lo emocional, si constituyen una relación de confianza y afinidad, entendimiento y esfuerzo inspirado, lograrán una actuación brillante. Pero si las cosas fracasan emocionalmente, la relación se puede convertir en una pesadilla y el desempeño, en una serie de desastres grandes y pequeños.

Existe un término ponderoso denominado "identificación proyectiva". Cada uno proyecta en el otro sus peores miedos y dudas, en una profecía emocional autocumplida. Cualquier relación estrecha puede tomar ese tipo de tonos ocultos, pero la que existe entre un jefe y su subordinado es la más propensa a ese sabotaje emocional.

Otro síntoma muy común de la proyección es la obsequiosidad de los subordinados y la correspondiente arrogancia del superior. El trabajador ve en su jefe un poder o capacidad especial; el jefe se traga las proyecciones, con lo que el sentido de su propio valer se infla al punto de no aplicar ya las reglas de la decencia.

5. Capacidades de equipo: Crear sinergia para trabajar en pos de las metas colectivas, para que las personas sean un modelo de las cualidades de equipo, tales como: respeto, colaboración y disposición de ayudar, que impulsen a todos los miembros hacia una participación activa y entusiasta, fortalezcan la identidad de equipo, el espíritu de cuerpo y el compromiso, y protejan al grupo y a su reputación compartiendo los méritos.

Cuando los equipos funcionan bien, declinan el ausentismo y el reemplazo de personal, en tanto la productividad tiende a aumentar. Los beneficios de los mejores equipos en niveles altos ofrecen ventajas aun mayores.

Donde existe un fuerte equipo autodirigido, que tenga en claro su objetivo, altas normas para su producto y un buen sentido de cómo realizar su trabajo, no se ven el miedo ni la incertidumbre que se notan en otras partes de la organización. Los miembros no depositan sólo su confianza en la organización o en sus líderes, sino en sus compañeros de trabajo.

En el núcleo de la construcción de equipos y su liderazgo reside la habilidad de hacer que a todos los miembros de un equipo les encante lo que están haciendo juntos. Este enfoque es una combinación de afán competitivo común, fuertes vínculos sociales y mutua confianza en la capacidad ajena.

Los miembros de esos equipos tienden a compartir un mismo patrón motivador. Son competitivos y justos cuando se trata de asignar a cada uno la tarea que más se adecua a su talento. Tienen una fuerte necesidad de afiliación (les gusta la gente por la gente misma), que los toma más armoniosos, más capaces de manejar los conflictos y ofrecerse mutuo apoyo. Y en vez de buscar poder por puro egoísmo, lo ejercen en interés del grupo: comparten el compromiso con los objetivos grupales.

Con los grupos sucede lo mismo que con los individuos: la inteligencia emocional es clave para la excelencia. Desde luego, el intelecto y la pericia tienen

su importancia, pero lo que destaca a los equipos estelares tiene mucho que ver con su aptitud emocional.

Aptitudes emocionales localizadas en diez equipos estelares como capacidades distintivas son:

- Empatía o comprensión interpersonal
- Cooperación y esfuerzo unificado
- Comunicación abierta, que establece normas y expectativas explícitas, y confronta a los miembros de desempeño deficiente.
- Afán de mejorar, de modo que el equipo preste atención a la crítica constructiva y busque aprender más.
- Conocimiento de uno mismo, en cuanto a evaluar los puntos fuertes y las debilidades del equipo
- Iniciativa y facultad de enfrentarse a los problemas
- Confianza en el equipo
- Flexibilidad en la manera de encarar las tareas colectivas
- Conciencia de la organización, en cuanto a evaluar la necesidad de otros grupos en la compañía y ser ingeniosos para utilizar lo que la organización puede ofrecer
- Crear vínculos con otros equipos

6. Toma de decisiones: El análisis de la toma de decisiones por equipos gerenciales demuestra que, para tomar decisiones de alta calidad, se requiere contar con personas dotadas de tres cualidades: elevadas facultades cognitivas, diversidad de perspectivas y experiencia. Pero el intelecto y la experiencia no son suficientes. Los miembros necesitan también mezclarse en una interacción saludable que fomente el debate abierto y riguroso, y el examen crítico de las suposiciones de la gente.

Alcanzar ese nivel de apertura puede ser una cuestión delicada, de fuerte contenido emocional. Lo que permite a un equipo gerencial discutir acaloradamente y, aún así, terminar con un fuerte consenso, es la presencia de inteligencia emocional. Lo que descarría al grupo, haciendo que un saludable debate degenera en una guerra declarada, es que el desacuerdo se exprese como ataque personal, que el debate se libere al servicio de la política o que una disputa provoque acritud en un miembro del grupo. Si las discusiones se sobrecargan de emoción, se perjudica la calidad de las decisiones.

Las mejores decisiones nacen de un debate libre de malos sentimientos, realizado con el espíritu positivo de la búsqueda mutua, donde todos perciban que el proceso es justo y abierto, y compartan el interés por la organización, antes que el estrecho egoísmo personal.

La clave está en aptitudes emocionales tales como el conocimiento de uno mismo, la empatía y la comunicación, es decir, en lo bien que discutan los miembros del equipo. Si los académicos tardan en reconocer el valor del talento para la colaboración y el trabajo de equipo, no sucede lo mismo con los empresarios.

En este sentido, los jefes de equipo liderean mejor cuanto menos liderean. Esto rige especialmente en los equipos de trabajo autodirigidos, donde el supervisor del grupo no forma parte de él y éste puede actuar con autonomía. Cuando se trata de equipos autodirigidos, el mejor liderazgo parece ser la total ausencia de liderazgo.

Las organizaciones de todo tipo han llegado a la conclusión de que el éxito del todo exige orquestar los talentos en equipo que atraviesen los límites tradicionales. Esto se puede considerar como equipos de proyectos ad hoc y equipos para planificar, mejorar procesos, desarrollar productos y liquidar problemas. Todos ellos se unifican en torno de una tarea concentrada, con miembros que provienen de discretas partes de la organización.

Aspectos que deben considerarse y aplicarse cuando se trabaje en equipo:

- **Intensa lealtad grupal.** Si la gente dijera sinceramente a qué se debe la grandeza de un equipo dentro de una organización, diría que, en parte, son los vínculos emocionales que permiten a un tiempo ser francos y afectuosos.
 - **Diversidad de talentos.** Cuanto más fuerte es la variedad de habilidades que un equipo aplique a su tarea, más flexible podrá ser para enfrentar las exigencias cambiantes. La diversidad se inicia con las exigencias técnicas, pero también se extiende a la aptitud emocional: incluir a una persona aglutinante.
 - **Colaboración confiada y sin egoísmos.** Los miembros de equipos exitosos saben que cada uno puede contar con los otros.
 - **Concentración y pasión.** La exigencia de alcanzar un gran objetivo proporciona un punto en el cual concentrarse; el resto de la vida puede parecer, por comparación, mundano y trivial. Por el tiempo que eso dure, los detalles cotidianos quedan en suspenso. La concentración se puede acentuar creando un lugar de trabajo para el grupo, separado del resto de la organización, tanto en su funcionamiento como en espacio.
 - **Trabajo intrínsecamente divertido y fructífero.** Esa intensa concentración es, por sí sola, una especie de exaltación. Los miembros trabajan no tanto por premios exteriores, sino por recompensas íntimas del trabajo en sí. Ya provenga ese entusiasmo del afán de triunfo o de la necesidad de causar impresión, el superar a todos los demás como parte de un grupo brinda una intensa recompensa emocional.
-

2.3.4. EN LA VIDA PROPIA Y EN LAS RELACIONES CON LOS DEMÁS.

Dada la importancia que representa establecer una buena relación con los demás tanto en el ámbito laboral como en nuestra vida personal, hemos dedicado un capítulo para explicar qué puntos son los que desarrolla la inteligencia emocional y como nos ayuda su desarrollo, así como también los aspectos en los que nos perjudicaría el no hacerlo.

Toda persona necesita no sólo conocer sus sentimientos, sino también percibir si hay equilibrio en su propia vida laboral, su salud y sus intereses familiares, además de saber orientar el trabajo con los valores y las metas personales, habilidades todas que se basan en el autoconocimiento.

La interacción con otras personas puede llevarnos a negociar (debemos mandar un paquete por correo nocturno pese a haber vencido ya el plazo de entrega o conseguir que el jefe nos autorice a asistir a una conferencia), vender (el grupo de trabajo al que pertenecemos para un proyecto, o nuestras capacidades ante un cliente) dirigir (al equipo o subalternos), guiar (a los colegas que trabajan en nuestro proyecto o a los clientes), resolver conflictos (con un vendedor o con un miembro del grupo de trabajo) y fomentar el espíritu de equipo (en el grupo o con los clientes).

La inteligencia emocional es la clave para que estas relaciones e interacciones sean un éxito y resulten beneficiosas para todos los implicados, sobre todo para nosotros. La capacidad de comunicarnos con eficacia es muy importante para la inteligencia emocional y tiene un gran valor en el trabajo. Para reconocer la importancia de la comunicación solo basta con tratarnos de imaginar cómo resolveríamos un conflicto entre dos empleados o explicaríamos al jefe lo mucho que nos afecta su enojo si la comunicación no fuera apropiada. En el primer caso, acabaríamos enfadando todavía más a una de las partes si sólo escucháramos la versión del otro implicado; en el segundo, es muy posible que nos despidieran si los comentarios hechos al jefe fueran interpretados como una muestra de arrogancia o insubordinación.

En primera instancia es necesario desarrollar nuestra *sensibilidad*; es decir, debemos desarrollar nuestra autoconciencia, sintonizarnos con nuestros sentimientos, aprender a percibir nuestras intenciones, y prestar mucha atención a nuestros actos (todos estos puntos ya se han tocado con anterioridad). El convertir nuestra sensibilidad en una de nuestras capacidades significa utilizar nuestra

inteligencia emocional para comunicarnos con los demás, prestando especial atención al efecto que causa nuestra comunicación sobre los sentimientos, pensamientos y comportamientos de los demás, y la ajustamos en la manera correspondiente.

Posteriormente, por medio del desarrollo de nuestra inteligencia emocional podemos también enseñarnos a aplicar las técnicas de la comunicación de manera eficiente. Estas técnicas son:

1. EXTERIORIZACIÓN: Transmitir con claridad al otro lo que pensamos, sentimos y queremos. La comunicación implica un intercambio bilateral, un "toma y deja". Intentamos entender a la otra persona, ésta a su vez nos intenta entender y ambos deseamos transmitir nuestro mensaje. En algunas ocasiones la mejor manera de poner en marcha este proceso es expresando con claridad lo que pensamos, sentimos y creemos; el término empleado para referirnos a ello es exteriorización. No es de extrañar que las expresiones empleadas en el proceso de exteriorización comiencen con "yo considero", "pienso que" o "creo".

A veces podemos sentir miedo de compartir nuestros pensamientos, ideas o sentimientos en el trabajo. Tememos que rechacen una de nuestras ideas, que un pensamiento revele nuestra falta de conocimiento o que un sentimiento sugiera una debilidad de carácter. Es indudable que la exteriorización conlleva cierto riesgo, por lo que no se recomienda una exteriorización total sino estratégica: debemos escoger con cuidado qué es lo que queremos revelar y cuándo y dónde deseamos hacerlo; tampoco debemos realizar el tipo de relación que mantenemos con la persona ante la que exteriorizamos la información y la importancia de la información que compartimos. De esta forma reducimos el riesgo y maximizamos el beneficio.

La clave para emplear la exteriorización es **reconocer que ciertas experiencias desembocan en pensamientos**, ideas y sentimientos que son nuestros y sólo nuestros, es decir reconocer nuestras afirmaciones como propias. A partir de aquí, no solo validamos nuestros pensamientos, ideas y sentimientos al reconocer que están basados en algo concreto y personal en nuestras propias experiencias, sino que también aceptamos que los demás tienen sus propios pensamientos, ideas y sentimientos basados en su propia experiencia y que, por tanto, son válidos para ellos. La inteligencia emocional también nos enseña a utilizar los datos que nos proporcionan para documentar las afirmaciones que exteriorizamos y, de esta forma, los demás podrán ver la situación desde nuestro punto de vista y comprender cómo llegamos hasta cierta afirmación.

Al utilizar afirmaciones basadas en los sentidos, no sólo ayudan a aclarar malentendidos en una situación determinada, sino que permite alcanzar un mayor grado de comprensión en el futuro.

Al utilizar nuestros sentidos para documentar nuestras afirmaciones evitamos todo tipo de discusiones, ya que dejamos claro que no estamos en poder de la verdad absoluta, sino que sólo mencionamos e interpretamos los datos que tenemos. La aplicación de la inteligencia emocional en este tipo de afirmaciones no consiste en demostrar el derecho de los demás a sus propias interpretaciones, sino en explicar por qué hemos interpretado algo de una forma determinada, de esta forma abrimos una puerta para que la otra persona tenga la oportunidad de aclarar cualquier malentendido.

Por otra parte también es importante desarrollar **las afirmaciones interpretativas** ya que revelan lo que pensamos o creemos en un momento determinado, como "Creo que es hora de irse", "No creía que te interesara" o "Creo que lo has hecho a propósito" e implica que hemos tenido en cuenta cierta información antes de emitir nuestra afirmación: "Son las tres y tenemos otra cita a las cuatro". En el caso de las afirmaciones de sentido, cuanto más información poseamos, mejor entenderá la otra persona el porqué de nuestra interpretación y, entonces, podrá ayudarnos a cambiarla si es necesario.

El uso de las afirmaciones de intención, esto es que al revelar nuestras intenciones damos a conocer nuestros deseos a otra persona. Cuando las dos partes tienen claro lo que quieren de una situación determinada (teniendo en cuenta naturalmente, los deseos del otro), nos encontramos en una situación más favorable para plantear estrategias conjuntas sobre cómo podemos lograr nuestros objetivos.

Las afirmaciones de acción, estas afirmaciones aportan información de lo que hemos hecho, haremos o estamos haciendo y dejan constancia de lo que hemos hecho o estamos haciendo en caso de que la otra persona no sea consciente de ello. Estas afirmaciones son importantes porque proporcionan una información con la que, en caso contrario, la otra persona no contaría. En el contexto de la inteligencia emocional las afirmaciones de acción son muy importantes porque permiten a los demás saber que nos preocupamos de cómo perciben nuestros actos.

Por último, para el desarrollo de la exteriorización es necesario aprender a hacer **afirmaciones de sentimiento**. Debemos estar en armonía con nuestros sentimientos, ya que nos indican si nos sentimos cómodos o no, en una situación determinada y nos ayudan a comprender nuestras reacciones. Nuestros sentimientos funcionan de forma muy similar cuando los revelamos a otras personas, pues nos proporcionan información sobre nuestra disposición y acerca de las razones que se esconden tras nuestras reacciones, lo cual proporciona una perspectiva mejor de la situación a la otra persona y le indica maneras de cambiarla. Debemos conocer nuestros sentimientos antes de compartirlos con otra persona.

2. ASERTIVIDAD: La asertividad es la técnica que nos permite defender nuestros derechos, opiniones, ideas y deseos mientras respetamos al mismo tiempo los de los demás. A diferencia de la agresividad, que ignora las necesidades ajenas; y de la pasividad, que ignora nuestras necesidades. La asertividad es una forma emocionalmente inteligente de satisfacer nuestras necesidades porque tiene en cuenta nuestros pensamientos, ideas y sentimientos y también los de los demás, de forma que resulte beneficioso para ambas partes.

La asertividad se expresa a través de las palabras que empleamos y de la forma corporal en que las utilizamos, y también a través del lenguaje corporal

3. ATENCIÓN DINÁMICA: escuchar de verdad lo que dicen los demás.

El oído es el sentido físico con el que nacemos la mayoría, pero el escuchar es una capacidad que se aprende. Con la atención dinámica se pone en práctica la inteligencia emocional, ya que aporta un alto grado de conciencia de nosotros mismos al proceso de comprender, reconocer y responder a la otra persona.

La autoconciencia aparece cuando comprendemos que nuestros filtros personales esconden y a veces transforman información que deberíamos obtener, y al advertirnos de que impiden que percibamos a veces el subtexto emocional de las afirmaciones de una persona.

LA PERCEPCIÓN DE LOS FILTROS PERSONALES.

Los filtros personales son creados por nuestros pensamientos, ideas y sentimientos. Cuando están activados influyen sobre la cantidad de información que oímos. Existen 4 tipos diferentes y son:

El filtro de predilección. En las situaciones que desencadenan sobre todo ira y ansiedad tendemos a oír solo lo que queremos. En algunos casos significa oír solo lo mejor que tiene que decir una persona, y en otros lo peor porque, por alguna razón, queremos que la situación sea peor de lo que ya es.

El filtro quién. Este filtro nos impide oír lo que nos dicen porque prestamos más atención a quién nos lo dice. Es decir, lo que sabemos o creemos saber de la persona que habla no nos permite escuchar el mensaje en sí. El filtro quién esta activo, sobre todo en situaciones con personas con las que hemos oído decir cosas negativas.

El filtro de hechos. A veces lo único que oímos son los hechos y no percibimos ningún mensaje emocional. Si sólo escuchamos los hechos, es fácil pasar por alto alguna información valiosa que nos permiten los sentidos, no logramos responderle de la forma más eficaz. Para desactivar este filtro, debemos aplicar nuestros conocimientos sobre la naturaleza de las afirmaciones de sentimiento y, si alguna persona las emplea debemos tomar nota de qué emoción expresa.

El filtro de pensamientos. A todos nos ha pasado que en una reunión, nos hemos distraído y hemos comenzado a pensar en otras cosas, existen innumerables razones para que suceda esto. A veces el orador habla muy lento y nuestra velocidad de absorción de la información es mayor que la cadencia de nuestras palabras, otras veces, el orador es aburrido, habla demasiado bajo, sin entonación o, simplemente, nos cuesta concentrarnos. Sea cual sea la razón, una mente dispersa bloquea más información que ningún otro filtro. Una forma de mantener la concentración es tomar notas porque, al tener que escribir lo que esta diciendo, tenemos que prestar atención y, aunque no sea así, después tendremos las notas como referencia.

4.CRÍTICA de forma constructiva de nuestras ideas y sentimientos sobre las ideas y los actos de otras personas.

La crítica es una medicina amarga, pero aunque sea desagradable de dar o tomar, sirve de gran ayuda. Cuando recibimos críticas somos más conscientes de la forma en que los demás perciben lo que hacemos, y podemos cambiar aquellos comportamientos que no son eficaces; de este modo aprendemos a través de la experiencia. Al emitir una crítica, también ayudamos a la otra persona en este mismo sentido. La crítica es beneficiosa tanto para los individuos como para las organizaciones.

La crítica es difícil de dar y recibir porque hace que el receptor se sienta vulnerable y además, afecta a todos los aspectos de nuestro trabajo, tales como la calidad, nuestra percepción sobre nuestro propio rendimiento y nuestra relación con la persona que emite la crítica. A causa del factor vulnerabilidad, las personas suelen estar a la defensiva cuando reciben una crítica, lo cual dificulta la labor del que la emite. La inteligencia emocional es nuestra herramienta para emitir y recibir críticas de forma constructiva, ya que nos permite aplicar la percepción que tenemos de nosotros mismos y de la otra persona, nuestra capacidad para manejar las emociones.

La clave para emitir o recibir una crítica es reconocer que es una forma de mejorar. El ser conscientes de ello nos ayuda a reducir la vulnerabilidad del receptor y aplacar la ansiedad del emisor y, finalmente, el objetivo de la crítica induce a las dos partes a seguir adelante. El objetivo de nuestra crítica es hacer que la otra persona cumpla con sus compromisos en el futuro.

Sea cual fuere el tipo de relación de referencia con el jefe, la secretaria, nuestros compañeros, clientes, etc., debemos tener en cuenta tres aspectos básicos:

a) Cubrir las necesidades de cada parte implicada

Las personas establecemos relaciones con el propósito de cubrir una o más necesidades. Pero si sólo cubrimos nuestras necesidades, al final la relación se resentirá y puede llegar a finalizar. La clave para establecer una relación sólida y productiva es la reciprocidad: ambas partes se esfuerzan por satisfacer las necesidades del otro. No siempre es fácil identificar las necesidades de la otra persona. Si sabemos identificar estas necesidades sabremos cómo ayudarles.

Conocer con exactitud las necesidades de los demás y responder a ellas es importante, sobre todo, en situaciones en las que hay que resolver un conflicto y se necesita un consenso. Una vez identificadas las necesidades es más sencillo resolver el conflicto porque sabemos qué necesidades hay en cada caso y vemos cuáles no son compatibles.

b) Mantener la relación a lo largo del tiempo.

Un aspecto importante de las relaciones es que tienen una continuidad, existen durante un período de tiempo. La continuidad nos permite ver a la otra persona en diferentes situaciones y circunstancias. Las relaciones de comunicación requieren un desarrollo, implica confianza y comodidad, y ambas se alimentan con el transcurso del tiempo. Una persona que sea emocionalmente inteligente aprende algo de todas las relaciones y utiliza los conocimientos adquiridos para que cualquier contacto en el futuro sea lo más productivo posible.

c) Intercambiar información sobre los sentimientos, pensamientos e ideas.

Relacionarse con otra persona conlleva más que un simple intercambio de información, también implica intercambiar información sobre nuestros sentimientos, pensamientos e ideas. Este intercambio constituye un proceso interactivo, todo lo que revelamos tiene un impacto sobre la persona que nos escucha, lo cual a su vez afecta, entre otras cosas, su forma de reaccionar. Si somos conscientes de esta interacción, aprenderemos a anticipar las respuestas que provoca el revelar cierta información y a cambiar nuestro discurso para que la relación se beneficie lo máximo posible.

Al anticipar la dinámica causa - efecto que se produce al compartir información, especialmente si hablamos de sentimientos y pensamientos, podemos conducir la relación por una dirección positiva, aprender la mejor manera de plantear sentimientos y pensamientos y hacer que la relación progrese.

SEGUNDA PARTE

CAPÍTULO III.

PROYECTO DE APLICACIÓN DE INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA MEJORAR EL DESARROLLO LABORAL

A través del tiempo se ha demostrado que no bastan sólo los conocimientos teóricos, sino que además, es necesario la aplicación práctica de los mismos, con el objeto de reforzarlos y ampliarlos en la medida en que esto sea posible.

Por dicha razón dedicamos este capítulo al diseño de nuestra propuesta práctica, que para su mejor comprensión comenzaremos por exponer la justificación de la misma, donde se señalan aspectos tales como; duración, costo, número de sesiones etc, referentes al programa propuesto. A continuación, se señalan los objetivos que se desean alcanzar con la implantación de este curso.

Posteriormente se muestra la estructura de cada sesión, incluyendo aspectos como; la introducción que se debe dar respecto al tema a tratar, los ejercicios a aplicar, sugerencias, etc.

Finalmente, incluimos algunos testimonios de personas que han tomado un curso de inteligencia emocional y que les ha sido de gran utilidad en su vida laboral

Tomando en cuenta los aspectos teóricos en que se fundamenta la inteligencia emocional, presentamos a continuación; un panorama general del diseño de nuestro proyecto de aplicación práctica, resaltando los elementos básicos de la inteligencia emocional necesarios, para el desarrollo tanto a nivel personal como laboral

Dicho programa está estructurado de la siguiente manera.

<p>JUSTIFICACIÓN DEL PROGRAMA</p> <p>En este apartado se sustenta la importancia de nuestra propuesta y se abarcan aspectos tales como:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos que debe considerar el capacitador antes, durante y después del curso • Duración óptima del curso • Número de sesiones • Duración por sesión • Costo aproximado por persona • Perfil del capacitador 	
<p>OBJETIVOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo general • Objetivos específicos 	
<p>DESARROLLO DEL PROGRAMA</p> <p>Esta formado por 14 sesiones que incluyen diferentes aspectos de la Inteligencia Emocional</p>	<p style="text-align: center;">SESIONES</p> <p><u>TEMA: AUTOCONOCIMIENTO</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conciencia emocional y evaluación precisa 2. Confianza en uno mismo <p><u>TEMA: AUTORREGULACIÓN</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Autocontrol 4. Automotivación 5. Confiabilidad y escrupulosidad 6. Adaptabilidad e innovación 7. Manejo de estrés <p><u>TEMA: EMPATÍA</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Comprender a los demás 9. Ayudar a los demás a desarrollarse <p><u>TEMA: HABILIDADES SOCIALES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 10. Liderazgo 11. Manejo de conflictos 12. Comunicación 13. Crítica constructiva 14. Establecer vínculos, colaboración y cooperación y habilidades en equipo. 	<p>Cada sesión contiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivo • Introducción al tema • Ejercicios • Conclusiones • Sugerencias

3.1 JUSTIFICACIÓN

Después de haber visto un panorama general del contenido de este proyecto, cabe destacar que el diseño de la estructura está basado en lo siguiente:

- Asesoría directa de un psicoterapeuta especializado en la impartición de cursos para el desarrollo humano, entre los cuales se encuentra un curso de inteligencia emocional.
- En los consejos que menciona el máximo representante de la inteligencia emocional, Daniel Goleman, en su libro "Inteligencia emocional en la empresa", de lo que debe ser un programa eficaz de capacitación en la inteligencia emocional.
- En los conocimientos que adquirimos a lo largo de nuestra carrera referentes a lo que debe contener un programa de capacitación.
- Y, finalmente, en otros autores que imparten cursos de capacitación del desarrollo humano y que incluso tienen libros publicados.

El programa propuesto consiste en dar una plática introductoria sobre la habilidad emocional que se va a practicar en esa sesión, seguida de algunos ejercicios que permitirán mejorar o desarrollar dicha habilidad. Posteriormente se obtendrán las conclusiones de la sesión mediante la experiencia de cada uno de los participantes, y finalmente, se darán sugerencias para seguir practicando las habilidades estudiadas.

También es necesario considerar que antes de iniciar una capacitación es necesario que el capacitador formule y se responda una pregunta básica: ¿Qué requieren los trabajadores para ejecutar estupendamente su trabajo?

El enfoque más sencillo para la capacitación podría ser brindar a los trabajadores un conocimiento intelectual de los conceptos involucrados, pero es el menos efectivo para cambiar realmente el desempeño. La comprensión intelectual es un proceso inicial, necesario para el aprendizaje, pero insuficiente para una mejoría duradera. El cambio profundo requiere la recomposición de hábitos

arraigados en el pensar, en el sentir y en la conducta, es decir, el aprendizaje emocional requiere un aprendizaje más profundo en el plano neurológico: debilitar la costumbre existente y, a la vez, reemplazarla por otra mejor.

Los programas de capacitación pueden ofrecer un buen comienzo para la práctica si ofrecen la oportunidad de aplicar la aptitud deseada mediante simulaciones, juegos, representación de papeles u otros métodos similares.

Niveles de preparación por los que se pasa durante un cambio efectivo de conducta:

- **Ignorancia.** En esta etapa, las personas no están preparadas en absoluto; no creen tener nada que cambiar. Se resisten a cualquier intento por ayudarlas a cambiar; no le encuentran sentido.
- **Contemplación.** En esta etapa el individuo comprende que necesita mejorar y ha empezado a pensar en cómo hacerlo. Está dispuesto a hablar del asunto, pero no del todo preparado para buscar el perfeccionamiento de todo corazón. La ambivalencia está rampante; algunos esperan un "momento mágico" de disposición; otros, en cambio, se lanzan prematuramente a la acción, pero se encuentran en el fracaso porque no se desempeñan a fondo.
- **Preparación.** Aquí la gente ha empezado a concentrarse en la solución: cómo mejorar. Están al borde, deseando desarrollar un plan de acción. Tienen conciencia del problema, saben que hay maneras de resolverlo e imaginan palpablemente que lo van a hacer. A esta altura la gente está madura para cambiar, es el momento de formular un plan de acción detallado y específico.
- **Acción.** Se inicia el cambio visible. La gente adopta el plan, comienza a practicar sus pasos y cambia su manera de actuar: sus patrones emocionales, la opinión sobre sí misma y las otras facetas que transforman un hábito antiguo. La mayoría piensa que en esta etapa "efectúa el cambio", aunque éste depende de los pasos anteriores.

Además, la gente aprende más efectivamente si se le brindan oportunidades repetidas de practicar su nueva habilidad a lo largo de un período prolongado. Un programa efectivo debe fomentar también la práctica en el tiempo libre.

ASPECTOS A CONSIDERAR PARA LA ENSEÑANZA Y DESARROLLO DE LAS APTITUDES EMOCIONALES

1. EVALUACIÓN. El capacitador deberá hacer una preevaluación al iniciar el curso y una postevaluación al terminar el curso.

En la etapa de preevaluación el capacitador deberá tomar en cuenta los siguientes aspectos:

Evaluar el trabajo. La capacitación debe concentrarse en las aptitudes que más se necesitan para destacarse en un empleo o trabajo dado.

Observaciones: Capacitar en aptitudes irrelevantes no tiene objeto.

Sugerencia: Diseñar la capacitación según una evaluación sistemática de las necesidades.

Evaluar al individuo. Se debería utilizar un perfil de puntos fuertes y débiles del individuo, a fin de identificar lo que es preciso mejorar.

Observaciones: No tiene sentido capacitar a un individuo en aptitudes que ya tiene o que no necesita.

Sugerencia: Adaptar la capacitación a las necesidades individuales.

Para evaluar estos aspectos se recomienda aplicar el cuestionario propuesto por el autor Robert Cooper (anexo 1).

En lo referente a la etapa de post evaluación el capacitador deberá tomar en cuenta lo siguiente:

Evaluación posterior. Establecer sistemas para evaluar el desarrollo, a fin de ver si tiene efectos duraderos. La recomendación: primero, establecer sólidas mediciones para los resultados, sobre todo para las aptitudes a las que se apuntó con la capacitación, e incluir mediciones para el desempeño laboral. Los programas deben utilizar evaluaciones previas y posteriores, además de un seguimiento a largo plazo.

Observaciones: Muchos programas de desarrollo quedan sin evaluar, de ese modo hay programas de desarrollo útiles que quedan intactos.

Sugerencia: Evaluar la aptitud o habilidad en el trabajo; lo ideal es hacerlo antes y después de la capacitación y de nuevo varios meses después dentro de lo posible, uno o dos años.

2. MEDIR LA DISPOSICIÓN. No todas las personas se encuentran en el mismo grado de disposición. Se debe ayudar a la gente a evaluar su propia disposición, para lo cual se deben tomar en consideración los cuatro niveles que existen: la falta de interés o la resistencia directa, el dejar el cambio para algún futuro difuso, la madurez para formular un plan y la voluntad de lanzarse a la acción.

Observaciones: Cuando no hay disposición, lo más probable es que la capacitación resulte inútil.

Sugerencia: Evaluar la disposición; si alguien no está listo, concentrarse inicialmente en cultivarla.

3. CONCENTRARSE EN OBJETIVOS CLAROS Y FACTIBLES. La gente necesita saber con claridad en qué consiste la aptitud y qué pasos son necesarios para mejorarla.

Observaciones: Los programas de cambio mal enfocados o poco realistas llevan a resultados confusos o al fracaso.

Sugerencia: Determinar los detalles específicos de la aptitud y ofrecer un plan factible para lograrla.

4. EVITAR LA RECAÍDA. Los hábitos cambian con lentitud; las caídas y los deslices no tienen por qué ser señal de derrota. Es preciso advertir, al comienzo de la capacitación, que probablemente haya malos días en los que se vuelva a las viejas costumbres. El prevenirlas las prepara para reaccionar como optimistas, utilizando los deslices de una manera inteligente, para reunir información crítica sobre sus costumbres y vulnerabilidades. Ver las consecuencias de la recaída también puede ayudar a fortalecer la motivación para buscar el cambio con mayor vigor.

Observaciones: La gente se puede desalentar por la lentitud del cambio y la inercia de los viejos hábitos.

Sugerencia: Ayudar a utilizar las recaídas y los deslices como lecciones, a fin de estar mejor preparados la próxima vez.

5. ACTITUDES DEL CAPACITADOR

Algunas actitudes que el capacitador debe efectuar durante el curso son:

Motivar: La gente aprende en la medida en que está motivada; por ejemplo, si comprende que una aptitud es importante para ejecutar bien su trabajo y si hace de esa aptitud un objetivo personal de cambio. Si uno se concentra desde el principio en los valores y las visiones de la gente, en lo que quiere hacer con su vida, hace que se vea aprovechando la oportunidad de capacitación para su propio desarrollo, no sólo el de la empresa. Los problemas de trabajo (dificultades interpersonales, desilusiones en cuanto a una tarea asignada o la falta de desafíos) puede motivar esfuerzos para mejorar aptitudes.

Observaciones: Si la gente no está motivada, la capacitación no será efectiva.

Sugerencia: Dejar en claro qué ventaja tendrá la capacitación para el trabajo, para la carrera del individuo o en otros aspectos.

Dar aliento. El cambio será mayor si el ambiente de la organización sustenta el cambio, valora la aptitud y ofrece una atmósfera segura para la experimentación.

Observaciones: Cuando no hay apoyo real, sobre todo por parte de los jefes, el esfuerzo de cambio parecerá vacío, o demasiado peligroso.

Sugerencia: Alentar cambios que se adecúen a los valores de la organización. Demostrar que la aptitud tiene importancia para el empleo, el ascenso, las evaluaciones, etc.

Apuntalar el cambio. La gente necesita reconocimiento, sentir que sus esfuerzos por cambiar tienen importancia.

Observaciones: La falta de apuntalamiento desalienta.

Sugerencia: Cuidar que la organización muestre su aprecio por el cambio de una manera evidente: con elogios, aumentos de sueldo o mayor responsabilidad.

6. COMUNICAR LAS EVALUACIONES CON PRUDENCIA. La información sobre los puntos fuertes y débiles de una persona lleva una carga emocional.

Observaciones: La crítica inepta puede inquietar; la crítica hábil es motivante.

Sugerencia: Utilizar inteligencia emocional para comunicar las evaluaciones iniciales sobre la aptitud emocional de una persona.

Lo cual implica a su vez :

Brindar crítica constructiva sobre el desempeño. La crítica positiva constante fomenta el cambio y ayuda a dirigirlo. Nos ayuda en nuestra seguridad, y eso nos lleva a probar la aptitud emocional que nos esforzamos para mejorar. Esta seguridad nos ayuda a actuar aún mejor.

Observaciones: Una crítica poco clara puede sacar la capacitación de su rumbo.

Sugerencia: Incluir en el plan de cambio la crítica positiva de supervisores, colegas y amigos; cualquiera que pueda ayudar a instruir, guiar o evaluar adecuadamente el progreso.

Alentar la práctica. Un cambio duradero requiere una práctica constante, en el trabajo y fuera de él. En el caso de costumbres complejas, como la aptitud emocional, el período de práctica para lograr el máximo efecto puede ser de tres a seis meses o aún más.

Observaciones: Un seminario o un taller de trabajo puede ser el comienzo, pero no bastan por sí solos.

Sugerencia: Aprovechar las oportunidades para practicar en el trabajo y en casa; probar las nuevas conductas de manera repetida y consecuente por un período de varios meses.

Proporcionar modelos. Una persona muy eficiente y de cargo alto, que sea el ejemplo de la aptitud, puede ser un modelo para inspirar el cambio.

Observaciones: Si el superior asume una aptitud de tipo "Haz lo que digo y no lo que hago", debilita el cambio

Sugerencia: Alentar a los supervisores a valorar y exhibir la aptitud; asegurarse de que los capacitadores también lo hagan.

Impartir este tipo de cursos o talleres no es nada fácil y no cualquier persona debe adquirir esa responsabilidad. La persona que lleve a cabo este seminario debe ser alguien que esté debidamente preparado para tal acción, es decir, debe tratarse de algún terapeuta o capacitador que tenga la capacidad necesaria para tal efecto.

El taller puede darse dentro de la misma empresa en algún área cómoda, amplia y tranquila que permita propiciar el ambiente adecuado para que se lleve a cabo, o bien, las empresas pueden enviar a sus empleados a tomar este tipo de curso a alguna empresa especializada que lo imparta. Existen muchos centros de este tipo en la ciudad, tal como es el caso de Casa Antares con el psicoterapeuta Alfonso Corona.

La clase deberá reunirse para una sesión semanal de entre 2 y tres horas, y el curso tendrá una duración total de 14 sesiones.

Además, lo adecuado es que una vez que la empresa ha aceptado proporcionar a sus trabajadores este curso, éste se imparta dos veces al año. Los participantes deben ser elegidos por el director de la empresa o bien por el encargado del área de personal, quien escogerá a los candidatos a tomar el curso de acuerdo a quienes presenten algún problema con sus habilidades emocionales, que afecten directamente su productividad en la empresa, sin importar su puesto o nivel jerárquico.

Respecto al costo del programa, cabe mencionar que cuando éstos dan resultado se pagan solos, generalmente dentro del primer año y quedan justificados por una mejora cuantificable del desempeño laboral.

Estos cursos tienen un costo aproximado de \$ 2000.00 pesos por persona, el cual puede variar dependiendo del número total de personas que participen en él, así como del acuerdo al que lleguen el capacitador y la empresa que implantará el curso para sus trabajadores. Sin embargo, recordemos que este costo no representa un gasto para la empresa, y por el contrario, puede ser una gran inversión a mediano y largo plazo.

3.2. OBJETIVOS:

3.2.1. OBJETIVO GENERAL.

Que los individuos reconozcan y desarrollen todas las habilidades de la inteligencia emocional que les permitan un crecimiento tanto a nivel individual como laboral.

3.2.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Fortalecer las siguientes facultades en el individuo:

- La toma de perspectivas, para aprender a pensar como el empleador
 - La confianza en uno mismo, la crucial convicción de que es posible triunfar, sin la cual no se puede siquiera hacer el esfuerzo.
 - Desarrollar la empatía al grado de entablar y mantener una buena relación con los demás.
 - El trabajar en redes, puesto que la mayoría de los empleos se consiguen mediante contactos personales.
 - La toma de decisiones en cuanto al manejo de la carrera: no siempre el primer ofrecimiento es el que debemos aceptar; es necesario evaluar cualquier posible empleo según nuestros valores y nuestros objetivos laborales.
 - El autodomínio emocional, para no dejarse abrumar y paralizar los sentimientos perturbadores, lo cual dificultaría el duro esfuerzo necesario.
-

3.3 DESARROLLO DEL PROGRAMA

En este apartado se describe la estructura que deberá seguir el capacitador en cada sesión.

Para cada sesión se describe, en primer instancia, el tema general al que corresponde la habilidad a desarrollar y el objetivo general del mismo.

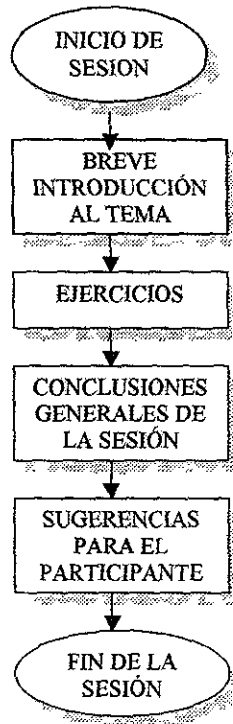
Posteriormente se mencionará el objetivo específico de la sesión, donde se resalta lo que se espera obtener como resultado por parte del individuo, continuando con una breve introducción acerca de la aptitud que se desarrollará durante esa sesión, la cual contenga los puntos relevantes que el individuo debe conocer, seguida de una serie de ejercicios prácticos que se lleven a cabo durante ese tiempo para practicar los nuevos conocimientos adquiridos.

Al finalizar estos, se llevará a cabo una recopilación de lo que se ha aprendido durante la sesión, incluyendo las opiniones y experiencias de los participantes, para reafirmar la efectividad de ésta.

Finalmente, se harán sugerencias de ejercicios a los individuos de la clase, con el fin de que continúen practicando las habilidades de la inteligencia emocional.

Así pues, la estructura que consideramos que es la adecuada para impartir el curso propuesto es la siguiente:

ESTRUCTURA DEL CURSO



SESIONES

TEMA: AUTOCONOCIMIENTO

Objetivo general: Conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones.

SESIÓN # 1. Conciencia emocional y autoevaluación precisa. Reconocer las propias emociones y las fuerzas así como sus efectos y límites.

Objetivo: Que los participantes concienticen sus propios sentimientos y emociones según la mayor o menor apertura a sí mismos y hacia los demás.

Introducción:

El desarrollo de la autoconciencia implica ser conscientes de nuestros sentimientos y comportamiento así como de la percepción que los demás tienen de nosotros, puede influir sobre nuestras acciones de forma que repercutan en nuestro beneficio propio.

Para aumentar la autoconciencia es necesario que meditemos seriamente y con valor sobre cómo reaccionamos ante las personas y los hechos que forman parte de nuestra vida laboral. En particular, debemos tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Procurar sostener un diálogo interior permanente, entendiendo como tal una charla con nosotros mismos, como en el caso de la persona que se dispone a hacer una presentación. Elegimos un momento del día y conversamos con nosotros mismos. Gradualmente tomamos conciencia de las pautas que siguen nuestros diálogos interiores; tal vez reflejen cierta inseguridad, a menudo susciten dudas, o por lo general parezcan encaminarse por vías positivas. La percepción de estas pautas nos ayuda a averiguar si nuestros diálogos interiores trabajan a nuestro favor o en contra de nosotros.
 - Escuchar las opiniones de los demás, puesto que cualquier hecho se puede valorar desde distintas perspectivas, y esto nos ayudaría a comprobar si nuestra apreciación era la correcta o infundada.
 - Sintonizar con nuestros sentidos
-

- Tomar conciencia de la forma en que valoramos las cosas para así elevar las posibilidades de realizar juicios justos y acertados, para ello es importante reconocer que estas valoraciones no dependen del comportamiento de otra persona o situación determinada.
- Para armonizar con nuestros sentimientos debemos individualizar con las manifestaciones físicas correspondientes. Si bien los sentimientos nacen en nuestro interior, a menudo tienen manifestaciones exteriores. Podemos comenzar a comprender lo que pasa en nuestro interior prestando atención a los signos visibles. Por ejemplo, si percibimos que nuestro estómago está revuelto podríamos estar nerviosos. Si descubrimos que nuestra cara se empieza a encender en el transcurso de una conversación, podría ser que estemos avergonzados.
- Así mismo, los sentimientos a menudo guían ciertos comportamientos, por eso es importante examinar la actitud o el comportamiento, pues de esta forma podemos identificar el sentimiento que hay detrás.

EJERCICIOS:

Ejercicio 1. Revivir mentalmente una situación estresante.

Este ejercicio tiene un valor enorme, porque es al revivir mentalmente una experiencia difícil o dolorosa cuando más aprendemos acerca de nuestras reacciones emocionales ante determinadas situaciones, y podemos restar dramatismo a las emociones.

- 1. Concentrémonos en la situación estresante.** Evoquemos la experiencia que nos deprimió, entristeció o dolió.
 - 2. Intentemos reconstruir la escena con todos sus detalles.** Esto nos ayudará a revivir mejor las emociones. Supongamos que el gerente nos citó en su despacho diciendo que quería hablar con nosotros. Fuimos a la hora acordada y nos sentamos. Vimos las fotos de sus hijos sobre su escritorio. Podíamos oír el ruido de los automóviles en la calle, etc.
 - 3. Intentemos reconstruir la conversación.** Por ejemplo: María, dijo él, "tengo que decirte que tu rendimiento está muy por debajo de la medida de tu grupo. Sabes que nos urge sacar el producto al mercado antes de fin de año. No sé qué te ocurre, pero me gustaría que me lo dijeras, porque si no puedes hacer el trabajo tengo una larga lista de gente que si lo puede hacer".
 - 4. Intentemos volver a experimentar las emociones que sentimos durante este encuentro:** la vergüenza que sentimos al comprobar que ponían en
-

tela de juicio nuestra capacidad, la rabia ante las exigencias poco razonables del gerente, el terror ante la posibilidad de perder el trabajo y no encontrar otro, etc.

- 5. Preguntémonos si nuestras emociones fueron congruentes con nuestra situación.** Probablemente, el terror fue una exageración, no había razones para creer que nos fuera a despedir. También la vergüenza estuvo fuera de lugar, en realidad, estábamos convencidos de que habíamos trabajado tanto como cualquier otro, dadas las circunstancias.

La idea es que al final del ejercicio saquemos algunas conclusiones sobre nuestras emociones. Por ejemplo, que descubramos que tendemos a exagerar las consecuencias negativas de determinadas situaciones y que nos avergonzamos sin que existan razones para ello. Sin duda, estas conclusiones nos ayudarán a reducir el impacto de las emociones y nos dará un poco de alivio.

Ejercicio 2.

En pequeños grupos de 2, 3 ó 4 personas cada uno: mencionar las tres cosas que más te gustan y las tres cosas que más te disgustan, y responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el hecho más significativo de mi infancia y qué senti?
- ¿Qué es lo que me hace sentir más seguro?
- ¿Qué es lo que me hace sentir más inseguro?
- ¿Qué es lo que más me alegra?
- ¿Qué es lo que más me entristece?
- ¿Qué es lo que más me gusta encontrar en las personas?
- ¿Qué es lo que más rechazo de la gente?
- ¿Cuál ha sido mi viaje más interesante y qué sentimientos involucró?
- ¿Qué es lo primero que busco en el periódico?
- ¿Cuál es la música que más me gusta, qué siento al escucharla?
- ¿Cuál es el mes que más me gusta, porqué?

Comentar luego entre todo el grupo.

Conclusiones personales.

Cada persona dará las conclusiones de sus experiencias y ejercicios, buscando siempre conseguir mejoras.

Duración: Dos horas

Sugerencias

1. Mientras caminamos por la calle.

- Respiremos profundamente varias veces e intentemos identificar la mayor cantidad posible de olores: el olor a metal húmedo de los railes del metro, el olor a jabón de un aire más seco, etc.
- Prestemos atención a todos los sonidos que nos llegan, principalmente aquellos que pasamos por alto: la puerta de un coche que se cierra en la esquina, un avión en la distancia, un bebé llorando, etc.
- Concentrémonos en todo lo que sienta nuestro cuerpo: las mangas contra los brazos (¿suaves?, ¿ásperas?), los pies en los zapatos (¿apretados?, ¿holgados?), etc.

La importancia de este ejercicio es que nos enseña a agudizar los sentidos permitiéndonos distinguir entre datos sensoriales y valoraciones, lo cual nos ayuda a su vez a confiar en la información que nos proporcionen los sentidos para realizar valoraciones correctas.

2. Durante unos minutos recordemos una actividad o tarea realizada durante el día; comprobemos cómo entraron en juego los cinco componentes de la autopercepción.

Describa los siguientes aspectos en una hoja de papel y analícelos:

- Intención de la actividad. (Me dirigí al despacho de Helen para hacerle una pregunta)
- Sentidos utilizados. (La vi escribiendo rápido y violentamente)
- Valoración del hecho (Supuse que tenía muchas ganas de terminar el proyecto)
- Sentimiento (Me alegré)
- Intención (No quise distraerla)
- Acción. (Me fui sin hacer ruido)

Posteriormente compruebe si los propósitos de alguno de estos componentes entran en conflicto con otros y busquemos la manera de evitarlo.

Este ejercicio nos enseña que si consideramos todos los componentes del sistema de autopercepción obtendremos una visión de conjunto de una situación determinada y estaremos en mejores condiciones para decidir la conducta más conveniente.

Otra manera de practicar la sintonía de nuestros sentidos es hacernos varias veces al día las siguientes preguntas: ¿qué siento ahora mismo? ¿qué quiero?, ¿cómo estoy actuando?, ¿qué valoraciones estoy haciendo?, ¿qué me dicen los sentidos?.

TEMA: AUTOCONOCIMIENTO

SESIÓN # 2: Confianza en uno mismo. Certeza sobre el propio valor y facultades

Objetivo: El individuo deberá reconocer sus puntos fuertes e incrementar la confianza en sí mismo.

Introducción

La confianza en uno mismo es el elemento clave de un desempeño superior; sin ella nos falta la convicción esencial para asumir desafíos. Sentirse seguro brinda esa confianza indispensable para lanzarse hacia delante o asumir el liderazgo. Para quienes carecen de seguridad, cada fracaso es una confirmación de su incompetencia. La falta de confianza en uno mismo se puede manifestar en sentimientos de indefensión, impotencia y dudas invariantes. Por otra parte, un exceso de confianza puede pasar por arrogancia, sobre todo si uno carece de habilidades sociales. Y es preciso no confundir la confianza en uno mismo con la temeridad: para causar un impacto positivo; la seguridad debe alinearse con la realidad. Por este motivo, la falta de autoconocimiento es un obstáculo para la seguridad realista.

La confianza en uno mismo se puede poner de manifiesto en una imagen fuerte que proyecte presencia empresarial. La gente muy segura de sí misma parece exudar un carisma que inspira confianza en quienes la rodean. En verdad, entre supervisores, gerentes y ejecutivos, lo que distingue a los mejores de los comunes es un alto nivel de seguridad en sí mismos.

Típicamente, las personas dotadas de confianza en sí mismas se consideran eficaces, capaces de asumir un desafío y de dominar una tarea nueva. Se ven como catalizadores, impulsores e iniciadores, y creen poder compararse favorablemente con otros. Desde esa fuerte postura interior, están mejor capacitados para justificar sus decisiones y sus actos, sin dejarse intimidar por la oposición.

La confianza en uno mismo brinda fuerzas para tomar una decisión difícil o actuar según nuestras convicciones, pese a la oposición, el desacuerdo y hasta la desaprobación explícita de quienes detentan la autoridad. La gente segura de sí

es decidida sin mostrarse arrogante ni ponerse a la defensiva; cuando toma una decisión, la mantiene.

Esta confianza en uno mismo se relaciona estrechamente con algo que los psicólogos llaman autoeficacia; es juzgar positivamente nuestra propia capacidad de desempeño. La autoeficacia no consiste en nuestras habilidades reales, sino en lo que nos creemos capaces de hacer con nuestras habilidades. La habilidad por sí sola no basta para garantizar un buen desempeño: es preciso creer en ella para utilizarla a fondo.

Una de las características más comunes entre los trabajadores que carecen de confianza en sí mismos es el miedo paralizante a parecer ineptos. Otro es el de abandonar con demasiada facilidad sus opiniones y criterios (aún las ideas buenas) cuando se enfrentan a un desafío. Se incluyen también la indecisión crónica sobre todo bajo presión, el acobardarse al menor riesgo y el no expresar ideas valiosas.

EJERCICIOS.

Ejercicio 1.

Describir cinco situaciones en las que nos consideremos incapaces de hacer algo escribiendo las respuestas a las siguientes preguntas:

- Me siento incapaz de: ó Me cuesta trabajo lograr.
- ¿Por qué?
- Ese impedimento que yo pienso ¿realmente existe o no?
- ¿Qué puedo hacer para lograr lo que deseo?
- ¿Cómo puedo cambiar las actitudes que me impiden lograrlo para poder lograrlo?
- Ahora, cambiando esas actitudes ¿puedo lograrlo?

Conclusiones personales. Cada persona dará las conclusiones de sus experiencias y ejercicios, buscando siempre conseguir mejoras.

Duración: Dos horas

Sugerencias:

Elegir tres afirmaciones para cambiar la actitud de las que a continuación se presentan y escribirlas de 10 a 20 veces diarias hasta que estemos seguros de que haya cambiado nuestra actitud negativa a una actitud positiva:

- Yo (nombre), estoy dispuesto a derrumbar mis barreras de ignorancia, temor y enojo a fin de ser feliz
 - Yo (nombre) dispongo de suficiente tiempo, energía, sabiduría y dinero para conseguir cuanto deseo.
 - Siempre estoy en el lugar adecuado, en el momento propicio, dedicándome con éxito a la actividad correcta.
 - Yo (nombre), ahora tengo confianza en mi habilidad.
 - Yo (nombre), quiéralo o no, soy una triunfadora
-

TEMA: AUTORREGULACIÓN

Objetivo General. Manejar los propios estados internos, impulsos y recursos.

SESIÓN # 3: Autocontrol: Manejar las emociones y los impulsos perjudiciales

Objetivo:

Que el individuo aprenda a identificar las emociones que le hacen perder el control, con el fin de transformar los impulsos provocados por éstas en actitudes positivas.

Introducción:

El control de las emociones es muy distinto de su supresión. Significa comprenderlas y, luego, utilizar esta comprensión para transformar las situaciones en nuestro beneficio.

Es importante tener siempre en cuenta que son nuestros propios sentimientos, cambios corporales y comportamientos los que desencadenan nuestras respuestas emocionales, y no los actos de otra persona o los acontecimientos exteriores. El poder de controlar nuestra cólera y de hecho, todas nuestras demás emociones, está en nuestras manos, y no en las de nuestro antipático jefe o en las de otra persona.

Algunos aspectos que se deben considerar para controlar nuestros pensamientos y evitar pensamientos distorsionados que nos impulsen a actuar de manera agresiva son:

- No generalizar, es decir, hacer afirmaciones como "siempre me cuesta entender las cosas" y "nunca me escucha", ya que al generalizar asumimos erróneamente que estas aseveraciones son siempre atinadas.
 - Evitar las calificaciones negativas tales como "es un imbécil", "es tan poco considerado". Ya que al encasillar a la gente de este modo, nos inducimos a creer que la situación no tiene remedio y que, por consiguiente, no hay nada que hacer al respecto.
-

- Evitar leerles el pensamiento a los demás. A menudo no conocemos los motivos y las intenciones ajenas. No es difícil ver cuanta ansiedad innecesaria nos causa el pensar algo que va a pasar. Lo aconsejable es abstenernos de extraer conclusiones hasta que dispongamos de más información. Una buena manera de obtener la información es preguntando directamente.
- Prescindir de reglas sobre la manera en que deben actuar los demás. Esto es lo que Platón llamaba "el factor debería". Si establecemos reglas sobre la forma en que debe actuar la gente, nos predisponemos a sufrir decepciones y frustraciones, ya que, por lo general, la gente no se comporta como esperamos. Nos convencemos de que se está cometiendo una injusticia y solo eso: estos pensamientos distorsionados estorban nuestras capacidades para entender al otro (entender a los demás es un ingrediente clave en el desarrollo de buenas relaciones). Si reconocemos que todas las personas son distintas, puesto que cada cual tiene sus propias reglas, nos alejamos automáticamente de la palabra "debería".
- No exagerar en el significado de los acontecimientos. Transformar las consecuencias de un hecho negativo en una catástrofe. Supone multiplicar varias veces su intensidad. En lugar de sentirnos razonablemente preocupados, nos ponemos muy ansiosos, deformando aún más nuestros sentimientos. Evitemos utilizar términos como catástrofe o desastre, pero, si nos descubrimos empleándolas, seamos conscientes de que nuestros pensamientos están magnificando la importancia de la situación. No recurramos a la frase "No lo soporto", porque sí lo podemos soportar
- Para controlar nuestros comportamientos es aconsejable en primera instancia. Respirar profundamente unas cuantas veces. Por muy sencillo que esto pudiera parecer cuando experimentamos un gran acceso de cólera, el acto de respirar profundamente cumple varias funciones: nos mantiene alejados de otras actividades, no podemos gritar o fanfarronear, además nos sirve como señal que nos enviamos a nosotros mismos: presta atención, contróláte, deja de hacer lo que estas haciendo. Y por último eso nos tranquiliza.

EJERCICIOS:

Ejercicio 1:

1. Supongamos que existen muchas posibilidades de que en los próximos tres meses nos encontremos frente a situaciones emocionalmente
-

delicadas que nos produzcan un estrés considerable. A modo de ejemplo, tomemos una evaluación laboral; la presentación de un informe, plano, idea, y una respuesta a un cliente, empleado o gerente enfadado.

2. Consideremos las emociones que cada una de estas situaciones puede provocar. Algunas de las posibilidades son el miedo, la ansiedad, la vergüenza, y el enojo.
3. Anotemos afirmaciones positivas que podamos utilizar para ayudarnos a manejar de forma eficaz las emociones en estos casos, tales como:
 - Me he preparado perfectamente para esto.
 - No hay porque ponerse a la defensiva
 - Todo va a estar bien
 - Yo sé manejar esta situación sin desbordar mis emociones
4. Por último el instructor deberá pedir las opiniones de cada uno de los participantes y resaltaré la importancia de hacer afirmaciones positivas, pues con ello se puede tener mayor posibilidades de manejar situaciones de manera emocionalmente inteligente. Y estaremos cada vez más cerca de cortar esos pensamientos automáticos negativos antes de que se presenten.

Conclusiones: Cada persona dará las conclusiones de sus experiencias y ejercicios, buscando siempre conseguir mejoras.

Duración: Dos horas

Sugerencias

Ejercicio 1. Este ejercicio deberá efectuarse durante varios días de tal manera que al cabo de dos semanas, debemos empezar a tener una idea razonable de cómo actuamos ante determinadas emociones.

1. Hacer una lista de las emociones. En una libreta, anotemos una serie de emociones que con toda probabilidad experimentaremos en nuestro centro de trabajo.
 2. Hacer un seguimiento de las emociones para averiguar qué pautas de comportamiento las acompañan. Durante un período de dos semanas,
-

haga un seguimiento de cada una de las emociones de la lista y los comportamientos correspondientes.

3. Buscar pautas, respecto a esas emociones y esos comportamientos.
4. Pedir opinión a los demás. Si tenemos confianza, tal vez nos interese preguntar a un compañero que nos conoce bien y respeta.

PLAN PARA CULTIVAR EL AUTODOMINIO EMOCIONAL:

1. Aprender y dominar pasos para un mejor autodomínio, como prever las situaciones peligrosas y prepararse para no perder las riendas.
2. Practicar esas reacciones en cada oportunidad. Ensayarlas mentalmente dos veces al mes.
3. Pedir a compañeros de estudio que representen situaciones preocupantes, a fin de probar nuevas estrategias de control.
4. Pedir a otro miembro de su grupo de estudios que le haga una seña cuando lo note inflexible, terco o demostrando otro tipo de reacción exagerada, a fin de recordarle que debe autodomínarse.

CONSEJOS PARA MANEJAR LA COLERA

1. Hagamos saber que estamos enfadados. Dejemos que la persona con la que estamos teniendo un agrio intercambio sepa que estamos enfadados
 2. Informemos el hecho de que deseamos desconectarnos temporalmente de la situación.
 3. Desconectémonos de inmediato. A continuación respiremos profundamente o hagamos afirmaciones constructivas durante el rato de que disponemos.
 4. Utilicemos el tiempo muerto de modo productivo. Durante el respiro ocupémonos de alguna actividad.
-

5. TEMA: AUTORREGULACIÓN

SESIÓN # 4: Automotivación: es la clave para iniciar una tarea y llevarla a término.

Objetivo: Que el individuo desarrolle las aptitudes necesarias que le permitan transformar los contratiempos en ventajas, y aprenda a establecerse metas que le permitan seguir adelante y mantenerlas hasta conseguirlas.

Introducción:

La motivación es el empleo de energía en una dirección específica y para un fin específico. En el contexto de la inteligencia emocional, significa utilizar nuestro sistema emocional para catalizar todo proceso y mantenerlo en marcha.

Dentro de la automotivación un aspecto muy importante es el aprender a elaborar una autocrítica constructiva, ya que no hay peor enemigo de la confianza y el entusiasmo que la crítica negativa. Para la mayoría de nosotros la autocrítica no es algo frecuente, ya que estamos acostumbrados a tener un mal concepto de lo que hacemos. Pero la autocrítica constructiva es la clave de la automotivación

Existen cuatro fuentes de motivación que son:

- Nosotros mismos (nuestros pensamientos, nuestra respuesta moral, nuestro comportamiento etc.). Son la fuente más poderosa de las cuatro porque somos el punto de partida. Son nuestros pensamientos, nuestro nivel de ansiedad y nuestro comportamiento los componentes de nuestro sistema emocional los que en definitiva determinarán el uso que haremos de las demás fuentes. Para desarrollar esta habilidad es necesario tomar en cuenta los siguientes factores:

Aprender a pensar en forma positiva.

La fuente interior más importante de que disponemos para motivarnos son nuestros pensamientos. No es difícil ver que los malos pensamientos tales como; soy muy malo redactando, nunca lograré terminar este informe etc. sólo pueden

socavar nuestra confianza y entusiasmo, mientras que las afirmaciones positivas tienen el efecto contrario, son un tónico para nuestra motivación

- Amigos comprensivos, familiares y colegas. Al desarrollar relaciones de motivación mutua es necesario determinar qué es lo que queremos de los demás, ya que de otro modo no sabríamos a quiénes queremos en nuestro equipo de motivación, es decir, el grupo de personas que nosotros escogeremos para que nos den ánimos, cuando más lo necesitemos. Las tres características principales que buscamos en una relación motivadora es. la confianza, porque cuando pedimos ayuda nos hacemos vulnerables. Para revelar nuestra vulnerabilidad, necesitamos que la otra persona sea alguien en quien podamos confiar, alguien que se preocupe por nosotros, que no se aproveche de la situación, que respete la confidencialidad y que sólo quiera lo mejor para nosotros. La idoneidad, también es importante, porque si una persona no es capaz de responder a nuestras necesidades, no podrá ayudarnos. Nuestro mejor amigo puede ser una magnífica persona con la que disfrutamos enormemente, pero es posible que no sea capaz de motivarnos sencillamente por que no es esa clase de persona. Y por último la disponibilidad que es un aspecto de gran importancia en el desarrollo de nuestras relaciones, porque si la gente no es accesible no podrá ayudarnos.
 - Un mentor emocional (una persona real o ficticia). Si podemos pensar en una persona a quién quisiéramos tener en nuestra vida laboral, un héroe que nos inspire, ésta es la persona que debemos elegir como mentor emocional. Esta persona nos sirve como modelo de motivación, es el individuo al que preguntaríamos: ¿Qué harías tú en esta situación? ¿Cómo te sentirías en esta situación?. Lo fundamental de elegir a esta persona es que nos motive realmente. Pensar en nuestro mentor emocional refuerza nuestra confianza, entusiasmo, tenacidad, resistencia y optimismo.
 - Nuestro entorno (el aire, la luz, los sonidos y otros estímulos en el despacho). La mayoría de nosotros no tiene mucho control sobre su entorno laboral, sin embargo, en nuestras manos esta la posibilidad de hacer unas cuantas cosas para dar al lugar de trabajo un carácter más motivador. A veces, lo que esto quiere decir, es hacerlo menos desalentador.
-

EJERCICIOS:

Ejercicio 1

1. Relajémonos: cerremos los ojos y respiremos profundamente unas cuantas veces. Por muy simple que ello pudiera parecer cuando experimentamos un gran acceso de cólera, el acto de respirar profundamente cumple varias funciones, nos mantiene alejados de otras actividades, no podemos gritar o fanfarronear, el hecho de respirar a fondo nos desacelera.
2. Ocupemos nuestra mente con la tarea para la que no nos sentimos motivados. Supongamos que se trata de redactar la evaluación de un empleado. Concentrémonos intensamente en las sensaciones que experimentaremos en dicha situación. Situémonos mentalmente ante el escritorio, sintamos las páginas de la evaluación en nuestros dedos, etc.
3. Imaginémonos luchando penosamente con la tarea. Tenemos el formulario adelante. Empezamos a escribir algo y luego lo cachamos. Pasamos a la siguiente sección de la evaluación y no nos sentimos capaces de escribir nada. Nos sentimos agobiados, etc.
4. Imaginémonos recuperando la compostura. Volvemos a sentarnos ante el escritorio, nos sentimos tranquilos y seguros y empezamos a rellenar una sección del cuestionario.
5. Imaginemos que nos va bien. Avanzamos sin problemas y llenamos cada sección con críticas constructivas y sugerencias.
6. Imaginemos que nos sentimos bien. Hemos terminado el informe y estamos satisfechos con nuestro trabajo

El valor de este ejercicio radica en que nos permite ver un trabajo que antes parecía insuperable como una tarea manejable. Al considerar el esfuerzo paso por paso e imaginarnos la tarea con éxito de principio a fin, nos motivamos para llevar a cabo el trabajo en la realidad.

Ejercicio 2: Para utilizar la autocrítica constructiva:

1. Elijamos una tarea con la que estamos teniendo dificultades últimamente. Supongamos que se trata de redactar un informe en el que explicamos a nuestro jefe por qué nuestro departamento no puede prescindir de empleados como parte del nuevo programa de reducción de plantilla.
-

2. Repasemos lo que hemos hecho hasta ahora y digámonos a nosotros mismos, por qué la redacción es buena, eficaz y útil. Y si no lo es, qué podemos hacer para mejorarla.
3. Sintámonos satisfechos con lo que hemos hecho. Reconozcamos que hemos realizado un buen trabajo, y que podemos arreglar lo que requiere arreglo. Este conocimiento nos dará la confianza, el optimismo y el entusiasmo necesarios para llevar a término el informe.

Conclusiones: Cada persona dará las conclusiones de sus experiencias y ejercicios, buscando siempre conseguir mejoras.

Duración: Dos horas

Sugerencias:

Cada día debemos de reconocer los progresos hechos hasta la fecha. Inyectándonos una dosis de refuerzo positivo para estimularnos en el trabajo. Al reconocer nuestros progresos vemos que cada vez que nos fijamos una meta y nos acercamos a ésta, esto nos estimula para no claudicar en el esfuerzo.

Debemos pensar en lo cerca que nos encontramos de los objetivos que nos hemos fijado, ya que al preocuparnos mucho por lo que nos falta, es fácil pasar por alto lo mucho que hemos avanzado. Esto nos sirve de motivación para mantener el rumbo el resto del camino.

Otro aspecto que se aconseja poner en práctica para aumentar la automotivación es mantenerse en movimiento durante el desempeño laboral, ya que el ejercicio hace que nos sintamos despejados y con ganas de hacer las cosas.

Algunos consejos para poner esto en práctica son:

- Caminar siempre que se tenga oportunidad. Por ejemplo, utilizar las escaleras en lugar del ascensor.
 - Hacer algunos ejercicios sencillos de estiramiento, tomándonos cinco minutos para realizar un par de ejercicios casi imperceptibles ante nuestro escritorio. Pueden ser estiramientos de cuello, elevaciones de piernas, etc.
-

TEMA: AUTORREGULACIÓN

SESIÓN # 5: Confiabilidad y Escrupulosidad. Mantener normas de honestidad e integridad, y aceptar la responsabilidad del desempeño personal.

Objetivo:

Que el individuo aprenda a comprometerse, a dialogar y a evaluar lo que es correcto, no lo rutinario, además de cumplir con los compromisos y promesas que ha hecho

Introducción:

La credibilidad surge de la integridad. La confiabilidad en el trabajo equivale a hacer que la gente conozca valores y principios, intenciones y sentimientos, y a respetarlos en la manera de actuar. Son sinceros para reconocer sus propios errores y saben confrontar cuando otros se equivocan.

Los trabajadores íntegros son francos y hasta reconocen sus sentimientos, lo cual aumenta su aura de autenticidad. En contraste los que admiten un error o una imperfección, los que se inflan su propia imagen, la de la compañía o la del producto, socavan su credibilidad. La integridad (el actuar abierta, honrada y consecuentemente) distingue a los trabajadores sobresalientes en todo tipo de empleo.

En relación a la escrupulosidad podemos decir que es la raíz central del éxito en cualquier territorio. Las señales cotidianas de la escrupulosidad (ser puntual, meticulado en el trabajo, disciplinado y responsable) son características del empleado modelo como la persona que hace funcionar las cosas como es preciso. Respetan las normas, ayudan y se interesan por las personas con quienes trabajan. Es el trabajador escrupuloso el que ayuda a orientar a los compañeros nuevos o pone al tanto a los que regresan de una ausencia, los que llegan a la oficina a tiempo y nunca abusan de las licencias por enfermedad, los que siempre terminan el trabajo a tiempo.

EJERCICIOS:

Ejercicio 1:

Responder los siguientes puntos:

- La mentira más grande que he dicho
- Aquello de lo que más me avergüenzo.
- Mi defecto más notable
- El castigo más fuerte que me han impuesto.
- La trampa más grande o descarada que he hecho en exámenes.
- Los castillos en el aire que más me han entretenido.

Elegir una pareja para comentar estos puntos y referirse luego la experiencia a la analogía de la casa que se abre para dejar conocer su interior.

Ejercicio 2.

1. En una hoja de papel, describir alguna situación difícil que se haya vivido.
2. Recordar y escribir el comportamiento que se haya mostrado en ese momento.
3. Describir las consecuencias que haya provocado el comportamiento que se tuvo.
4. Evaluar estas consecuencias. Con base a los conocimientos adquiridos hasta el momento en el curso.
5. Describir el comportamiento que tendría en este momento si viviera la misma situación.

Conclusiones: Cada persona dará las conclusiones de sus experiencias y ejercicios, buscando siempre conseguir mejoras.

Duración: Dos horas

Sugerencias:

La integridad no es una característica de la personalidad, sino del carácter. Es fuerte e intencional. Es profunda y reflexiva. Para ponerla en práctica se recomienda responder a las siguientes preguntas con cierta frecuencia.

TEMA: AUTORREGULACIÓN

SESIÓN # 6: Adaptabilidad e innovación. Flexibilidad para manejar el cambio, y estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información

Objetivo:

Desarrollar la habilidad de generar y comunicar ideas novedosas que permitan hallar soluciones originales a los problemas, así como sensibilizarse para adoptar los cambios que se presenten.

Introducción:

En estos tiempos lo único constante en el trabajo es el cambio. Las personas carentes de adaptabilidad se ven gobernadas por el miedo, el nerviosismo y una profunda incomodidad personal ante el cambio. Muchos gerentes tienen problemas para adaptarse a la tendencia de delegar la responsabilidad y la toma de decisiones. Los adaptables estelares disfrutan el cambio; para ellos la innovación es estimulante. Están abiertos a la nueva información y pueden desprenderse de los viejos supuestos para adaptarse, no les molesta el nerviosismo que suele provocar lo nuevo o lo desconocido; están dispuestos a jugarse por una manera nueva de hacer las cosas.

La adaptabilidad requiere de flexibilidad para tomar en cuenta las múltiples perspectivas de determinada situación.

Esta flexibilidad depende, a su vez, de la fortaleza emocional; la capacidad de sentirse a gusto con la ambigüedad y mantener la calma frente a lo inesperado.

Por otra parte, la base emocional del innovador laboral es el placer que encuentra en la originalidad. En el trabajo, la creatividad gira entorno de la aplicación de ideas novedosas para alcanzar un resultado. Las personas dotadas de esta habilidad saben identificar rápidamente los puntos clave y simplificar problemas cuya complejidad parece abrumadora. Más importante aún es que saben hallar conexiones originales y patrones que otros pasan por alto, como contraste quienes carecen de habilidad para la innovación suelen ignorar el panorama amplio y se

enredan en detalles, con lo que enfrentan los problemas complejos de modo lento y hasta tedioso. El miedo al riesgo los induce a rehuir las ideas novedosas. Y cuando tratan de hallar soluciones, suelen volver a las del pasado, sin darse cuenta de que no siempre son la respuesta para el futuro.

EJERCICIOS.

Ejercicio 1.

Generar una lluvia de ideas para obtener una idea muy original siguiendo los siguientes puntos:

1. Obtenga una lista de necesidades o problemas en la empresa.
2. Deténgase en el que le parezca más interesante.
3. Cada participante genere ideas para resolverlo.
4. En ronda, sin excluir a nadie se anotan las ideas
5. Al agotarse se contemplan para ver si surgen más
6. Se repite el proceso hasta encontrar la solución óptima al problema.

Conclusiones: Cada persona dará las conclusiones de sus experiencias y ejercicios, buscando siempre conseguir mejoras.

Duración: Dos horas

Sugerencias:

Algunos aspectos que se deben considerar y tener presentes como asesinos de la creatividad son:

- **Vigilancia.** Escrutinio constante. Esto sofoca la esencial sensación de libertad necesaria para el pensamiento creativo.
 - **Evaluación.** Visión crítica que se presenta demasiado temprano o demasiado intensa. Las ideas creativas deben ser criticadas (no todas son realmente buenas, y una buena crítica puede refinar y asentar las promisorias), pero la evaluación que lleva al miedo a ser juzgado es contraproducente.
-

- Exceso de control. Manejo meticuloso a cada paso del trayecto. Como la vigilancia, fomenta una sensación constrictiva que desalienta la originalidad.
 - Fechas tope implacables. Plan de trabajo tan intenso que crea pánico. Si bien hay presiones que motivan y las fechas tope así como los objetivos fijos pueden concentrar la atención, también pueden matar el fértil tiempo libre en que florecen las ideas.
-

TEMA: AUTORREGULACIÓN

SESIÓN # 7: Manejo del estrés.

Objetivo:

El individuo será capaz de identificar pensamientos recurrentes que estresan, así como emplear varias técnicas de relajación para el control del estrés.

Introducción

La mejor manera para controlar el estrés, es por medio de la relajación. Al relajarnos, moderamos la actividad de respiración y de bombeo de sangre, devolviendo nuestro cuerpo a su estado normal. A su vez, esto facilita nuestra respuesta emocional, ganado tiempo para optar por la acción más aconsejable.

Existen muchas maneras de aprender técnicas de relajación. La meditación, la yoga, la hipnosis y la retroalimentación son algunas de esas técnicas, y no funcionan por igual en todas las personas. En esta sesión la técnica de relajación que se aconseja es la técnica para dar una respuesta de relajación condicionada, de modo que no hará falta tomar otro curso para estudiar esto.

La respuesta de relajación condicionada consiste, esencialmente en asociar la relajación con imágenes y pensamientos específicos. Luego, sea cuando sea que nos enfrentemos a una situación estresante, convocamos esas imágenes y pensamientos para relajarnos. Al cabo de poco tiempo, empezaremos a asociar las situaciones estresantes con tales imágenes y pensamientos. Finalmente, los primeros signos de una situación estresante provocan esas imágenes y pensamientos, y nos relajamos automáticamente. El resultado es que el período de estrés se reduce considerablemente. A continuación se presenta el ejercicio que nos ayudara a ejercitar esta técnica.

EJERCICIOS:

Ejercicio 1

1. Elijamos el sitio adecuado para practicar: un lugar tranquilo y silencioso donde no podamos ser molestados o distraídos. Esto evitará que determinados estímulos (ruido en el pasillo, llamadas telefónicas) nos interrumpan mientras nos concentramos en producir imágenes y pensamientos relajantes.
2. Busquemos una posición cómoda. El objetivo es reducir al máximo la tensión muscular.
3. Adoptemos una actitud pasiva. La pasividad es, presumiblemente, el componente más importante en el desarrollo de la respuesta de relajación condicionada, porque cuando estamos en estado pasivo no nos molesta nada. Sencillamente dejamos que ocurran las cosas; nos relajamos. Para alcanzar el estado de pasividad, podríamos sostener un diálogo interior de este tipo: " Si algo me distrae, no importa, solo quiere decir que tengo que practicar a hacer caso omiso de las distracciones. Si me cuesta conseguir respuesta, no pasa nada, sólo quiere decir que tengo que practicar un poco más. Pase lo que pase mientras haga el ejercicio, no tiene importancia, dejará que pase."
4. Elijamos un concepto tranquilizador que sirva a nuestro propósito y repitámoslo una y otra vez. Puede ser una imagen, una palabra, un sonido, una afirmación o cualquier cosa que nos haga sentir cómodos. Luego, imaginémoslo, digámoslo o pronunciémoslo repetidas veces. Esto nos ayudará a trasladar nuestra atención del exterior al interior, de modo que los factores externos no nos distraigan. Dedicémonos al ejercicio unos veinte minutos, concentrándonos profundamente en la imagen o sonido que hayamos elegido. Con el tiempo, cuando alguien grite en la calle no le escucharemos porque estaremos concentrados en la imagen del lago sereno o sonido shh.

Una vez que hayamos conseguido relajarnos a voluntad, podremos utilizar la respuesta de relajación para interrumpir cualquier cambio en nuestro nivel de estrés.

Ejercicio 2: Como utilizar la respuesta de relajación condicionada

1. Elijamos una situación estresante que se repita a diario y que produzca una emoción específica: realizar una llamada en frío (ansiedad), enfrentarse a
-

- un compañero de trabajo para discutir un problema (rabia) o hablar acerca de un posible despido (depresión).
2. Imaginémonos en esta situación: Utilicemos todos nuestros sentidos. Repasemos mentalmente los pasos que daríamos en esa situación (en el caso de la llamada telefónica, buscaríamos el número en la agenda, lo marcaríamos, preguntaríamos por la persona, nos presentaríamos) e intentemos evocar las sensaciones que experimentaríamos o las acciones con que responderíamos (pulso acelerado, respiración entrecortada, voz tímida, discurso vacilante).
 3. Introduzcamos el concepto en la situación imaginada. Mientras repasamos mentalmente cada uno de los pasos del proceso y anticipamos la respuesta física o sensorial correspondiente, activemos nuestra imagen o sonido relajante. Por ejemplo, mientras nos imaginamos preguntando por la persona con una voz temblorosa, visualicemos algo sereno y tranquilo.
 4. Repitamos todo el proceso otra vez.
 5. Introduzcamos el concepto relajante en la situación real. Demos todos los pasos necesarios para realizar la llamada en frío. A la primera señal de un cambio en el nivel de ansiedad, evoquemos al instante la imagen, la palabra, el sonido o la afirmación relajante. El objetivo es hacer que la imagen, la palabra o la afirmación acudan a nosotros antes de que se produzca algún cambio en nuestro nivel de ansiedad. Si se nos torna demasiado difícil, continuemos practicando con esta situación.

Conclusiones: Cada persona dará las conclusiones de sus experiencias y ejercicios, buscando siempre conseguir mejoras.

Duración: Dos horas

Sugerencias:

Como ya se observó durante la sesión se explica que existen diferentes técnicas de relajación además de practicar continuamente la técnica aprendida en la sesión.

Se aconseja practicar cualquiera de las siguientes técnicas tales como: la meditación, la yoga, la hipnosis o la retroalimentación.

TEMA: EMPATÍA :

Objetivo General: Comprender los sentimientos y preocupaciones de los demás y su perspectiva. Apreciar cómo la gente siente de diferente manera las cosas.

SESIÓN # 8: Comprender a los demás. Percibir los sentimientos y perspectivas ajenos o interesarse activamente en sus preocupaciones

Objetivo:

El individuo deberá desarrollar su habilidad para comprender los sentimientos y las preocupaciones de los demás en cualquier situación.

Introducción:

La empatía surge de la autoconciencia emocional como habilidad fundamental del individuo. Las personas que tienen más empatía, están mucho más adaptadas a las sutiles señales sociales que indican lo que otros necesitan o quieren.

Tratar al prójimo con empatía es la raíz de la compasión, que literalmente es “sentir con” y esta ligada con dominar los impulsos y asumir personalmente la responsabilidad. Empatía y compasión nos conectan con otros por medio del lenguaje de los sentimientos y la experiencia, de corazón a corazón, más allá de las palabras, las apariencias y los gestos.

Cuando nos separamos de la empatía pasamos por alto los sentimientos humanos, y entonces inevitablemente hacemos también caso omiso del ser humano que los experimenta. Esta estrategia da por resultado que un amigo, un compañero de trabajo o un empleado deje de ser auténtico, deje de aportar talento y energía a la empresa.

En muchas situaciones otras personas no le dicen a uno cómo se sienten en el fondo, pero por lo general lo dejan traslucir por el tono de voz, la mirada, la expresión del rostro y la postura. Por tanto, especialmente en situaciones de negocios, hay que hacer un esfuerzo por entender esos sentimientos.

Un consejo muy sencillo de seguir, pero que sin embargo, nos ayuda a comprender más a las personas es insistir en mirar a la cara a las personas con quienes se cruza en cualquier lugar. Esto es sencilla cortesía, por supuesto, pero todos tienen la necesidad de ver en los ojos de los demás que se les aprecia. Los ojos expresan más profundamente que el idioma el sentido de las relaciones. Dicen segura y absolutamente cuánto y en qué forma somos importantes para quien nos mira. Las palabras pueden mentir; los ojos no.

EJERCICIOS:

Ejercicio 1.

Presentaciones cruzadas: Formar parejas, escogiéndose mutuamente. Durante 10 minutos uno de los dos platicue sobre este tema: "Mi vida personal". Luego el otro platicará, también 10 minutos, de la suya. Al reintegrarse todos al grupo, cada quien presente a su pareja. Por último, analizar entre todos la vivencia de comunicación.

Ejercicio 2:

El instructor debe pasar a dos voluntarios a platicar entre sí a la vista de todo el grupo.

Dos minutos a 10 metros de distancia uno del otro (o lo más lejos posible si la sala es pequeña).

Otros dos minutos a dos metros.

Otros dos minutos a 25 centímetros.

Observar todas las posibles diferencias en la comunicación.

Ejercicio 3:

Sentarse en círculo, todo el grupo. Cada uno piense y escriba una cosa que le guste de cada uno de los del grupo o subgrupo. Luego expresarlo en forma sencilla hasta que todos hayan pasado.

Ejercicio 4.

Formar dos círculos de igual número de personas y sentarse. Al grupo interior el instructor le debe asignar una actividad (lo más fácil: un tema a discutir) que dure unos 15 o 20 minutos. En secreto, asignar a cada miembro del grupo exterior la tarea de observar a una determinada persona del grupo interior. Debe observar, gestos, tics, interrupciones, cambios de postura, aptitudes de pasividad, etc. Luego pedir a los observadores que, uno tras otro retroinformen a los interesados ante todo el grupo. Hacer comentarios sobre los diversos aspectos que la persona mostró y ella no percibió.

Conclusiones: Cada persona dará las conclusiones de sus experiencias y ejercicios, buscando siempre conseguir mejoras.

Duración: Dos horas

Sugerencias:

Para incrementar nuestra habilidad de entender y relacionarnos con otras personas, la clave es "ponernos en los zapatos de los demás".

Debemos:

- Escuchar más y hablar menos. Poner atención a las palabras de la gente y también a sus gestos y expresiones no verbales.
 - Confirmar la información. Cuando no estemos seguros de haber entendido algo o de haber sido claros a la hora de decir qué es lo que queremos o sentimos, debemos rectificar la información y ser amables al hacerlo.
 - Aceptar que todos somos diferentes es básico para establecer buenas relaciones con otras personas.
-

TEMA: EMPATÍA

SESIÓN # 9: Ayudar a los demás a desarrollarse. Percibir las necesidades de desarrollo ajenas y fomentar sus aptitudes.

Objetivo.

El individuo será capaz de desarrollar la habilidad para ayudar a los demás a controlar sus emociones, a comunicarse con eficacia , y a sentirse motivado .

Introducción.

Una organización de trabajo es una entidad holística, un sistema integrado que depende de la interrelación de los individuos que la componen. El rendimiento de cada una de las personas afecta a la totalidad de la empresa, por eso es tan importante que los empleados rindan al máximo de sus posibilidades y que ayuden también a los demás a hacer lo mismo. El conjunto de estas capacidades y su empleo para ayudar a los demás se denomina, " asesoría emocional" .

Es difícil ayudar a otra persona a actuar y responder de un modo emocionalmente inteligente: tenemos que tratar con una persona que conocemos menos que a nosotros mismos. A pesar de que se trata de una tarea difícil, ayudar a los demás a ayudarse a sí mismos es una de las prácticas más valiosas de la inteligencia emocional. Ayudar al otro a aprender, a madurar, a ser más productivo y a desarrollar una relación caracterizada por la confianza y la lealtad, dos cualidades que no se observan a menudo en las empresas. Como recompensa disfrutaremos de una mejor relación con la persona a la que ayudamos, aprenderemos y maduraremos en el proceso y se nos considerará un miembro esencial de toda empresa que utilice inteligencia emocional, puesto que se beneficiará de la productividad resultante de nuestros esfuerzos.

Algunos consejos que se deben tomar en cuenta para ayudar a una persona en su comportamiento y actitud son:

- Preguntémonos si podemos ser un modelo eficaz. Ya que si no lo somos aunque digamos las palabras adecuadas, no resultaremos convincentes. Si
-

observamos que no podemos presentar un comportamiento determinado, pensaremos en alguna persona que sea un buen modelo y le preguntaremos si está disponible para representar el papel.

- Mostremos entusiasmo. Lo que decimos tiene tanta importancia como la forma en que lo decimos. Cuando el otro empieza a responder de manera eficaz, debemos mostrar nuestro entusiasmo para que detecte en nosotros la emoción que actúa de motivador.
- Debemos ser realistas a la hora de considerar a la persona y a la situación
- Estructuraremos la sesión ejemplar de modo que sea imposible el fracaso absoluto. Recordemos que nuestro objetivo es fomentar la confianza de una persona en sí misma, así que, incluso si el primer intento de responder a una situación tiene consecuencias negativas, elogiaremos las conductas acertadas.
- Seamos coherentes. El apoyo es más eficaz cuando se aplica con coherencia.
- Recompensemos una conducta positiva a la mayor brevedad posible.

EJERCICIOS.

Ejercicio 1.

Un voluntario debe pasar a exponer un problema serio. Dos compañeros previamente designados y aleccionados por el instructor pasarán, uno por uno, a ayudarlo: El primero tomaría la línea de "yo lo resolvería de tal o cual modo", el segundo se abstendrá de dar consejos y únicamente le hará sentir que lo comprende y que empatiza con él. Pero ello tratará de "reflejar" las actitudes y sentimientos del interlocutor.

De tal manera, que cada uno de los participantes pueda dar su opinión de cómo ayudaría a la persona en esa situación utilizando los conocimientos aprendidos hasta el momento.

Conclusiones: Cada persona dará las conclusiones de sus experiencias y ejercicios, buscando siempre conseguir mejoras.

Duración: Dos horas

Sugerencias:

A continuación se presenta algunos aspectos importantes que necesitamos aprender y practicar, para que una persona pueda sobrellevar una situación de estrés, conflicto o difícil emocionalmente

Ejercicio 1: Consejos para ayudar a una persona a tranquilizarse

1. Indiquémosle que tome asiento. Cuando deje de caminar de un lado a otro de la habitación y se siente, estará más relajada.
2. Ofrecémosle algo de beber. Cualquier bebida que no contenga cafeína ayuda literalmente a enfriar los ánimos. Si bebe algo, ya no tendrá la boca seca y no se pondrá más nerviosa todavía.
3. Pidámosle que hable más lento.
4. Debemos ofrecerle un tiempo muerto. Está comprobado que el tiempo muerto es muy eficaz para estabilizar una situación difícil, puesto que reduce la velocidad de respuesta de las emociones.

Una vez tenga sus emociones bajo control, podemos empezar a dirigir la conversación por un mejor camino.

TEMA: HABILIDADES SOCIALES

Objetivo General: Desarrollar las aptitudes que son determinantes en el manejo de las relaciones con los demás.

SESIÓN # 10: Liderazgo. Aplicar tácticas efectivas para la persuasión, negociar y resolver los desacuerdos .

Objetivo:

El individuo será capaz de desarrollar la habilidad de influir en los demás de manera efectiva, de tal manera que no solo le permita alcanzar sus objetivos sino también ayudar a los demás a alcanzar los suyos.

Introducción:

En todas las relaciones , dentro y fuera del oficio, el proceso de toma y deja desempeña un papel importante en la influencia. Establecemos y sostenemos relaciones basadas en obtener influencia mediante intercambios que promueven respeto y valor para todos los interesados . Las emociones son corrientes de energía que nacen dentro de nosotros , activan nuestros valores y dan forma a nuestra conducta, la cual emana hacia fuera e influye en los demás. Pero para poder influir en los demás de manera efectiva debemos tomar en cuenta lo siguiente:

- Si una persona está muy enfadada debemos cambiar al nivel de información objetiva; de esta forma reducimos la intensidad emocional, vemos su enfado con perspectiva y lo enfrentamos mejor.
- Si alguien nos da a entender su abatimiento de forma no verbal, pasaremos al nivel de los sentimientos.
- Si nuestro objetivo es lograr la confianza y el apoyo, no debemos abandonar el nivel de los pensamientos o los sentimientos. Para que haya confianza y apoyo es necesario establecer un grado consistente de sinceridad y honestidad. Si permanecemos en estos dos niveles de comunicación, tenemos más posibilidades de lograr nuestro objetivo.
- Si estamos resolviendo un problema, no debemos abandonar el nivel de los pensamientos o las ideas.
- No abandonaremos el nivel de las fórmulas de cortesía si no estamos preparados para una comunicación más comprometida.
-

- Por norma general, no cambiaremos a un nivel diferente de aquel en el que se encuentra otra persona si su situación es de poder o control

Otro aspecto que se debe tomar en cuenta para el desarrollo de una buena influencia es el manejo eficaz de nuestras impresiones de los sentimientos de los demás.

- Debemos evitar que el otro sienta que le estamos juzgando. En lugar de ello, debe quedarle claro que las impresiones son nuestras y sólo nuestras.
- No demos a entender que nuestras valoraciones son negativas. Asegurémonos de que la inflexión de nuestra voz, la expresión de nuestro rostro y la entonación de las palabras indican que aceptamos lo que otra persona dice.
- Evitemos emitir afirmaciones desafiantes. Si le decimos a la otra persona "estas exagerando", su actitud será defensiva, mientras que si decimos "me da la impresión de que esta disgustado", no será así. Lo mismo si utilizamos una frase como "sigues sin entenderlo" en lugar de "me parece que te estoy confundiendo".
- Verifiquemos continuamente la precisión de nuestras impresiones. Preguntemos a la otra persona si hemos captado correctamente el sentimiento que transmite. "Me parece que estas frustrado ¿ No es así?".

EJERCICIOS

Ejercicio 1:

Hacer que salgan tres personas; luego decir al grupo que entrarán sucesivamente las tres a hacerles una misma propuesta. En ausencia del grupo, dar la siguiente consigna:

Ante la primera persona reaccionar con interés y entusiasmo.

Ante la segunda persona, con indiferencia y desgano

Ante la tercera con antipatía, escepticismo y polémica.

A los tres que harán la propuesta el instructor simplemente debe decirles que se trata de ver si saben motivar a un grupo, y que les toca hacer determinada propuesta al grupo que está en el aula. Analizar luego la experiencia entre todos.

Conclusiones: Cada persona dará las conclusiones de sus experiencias y ejercicios, buscando siempre conseguir mejoras.

Duración: Dos horas

Sugerencias:

Practicar los conceptos vistos en este tema para buscar cada vez más un crecimiento y mejora.

TEMA: HABILIDADES SOCIALES

SESIÓN # 11: Manejo de conflictos. Negociar y resolver los desacuerdos.

Objetivo Adquirir la habilidad para identificar, enfrentar, manejar y resolver un problema de manera eficaz.

Introducción:

La base de una buena labor gerencial es la capacidad para resolver problemas: determinar el modo de que los empleados trabajen bien en grupo, incentivar lo suficiente a los demás para que lleve a cabo una determinada actividad. Para manejar adecuadamente los conflictos que se pudiesen presentar es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- Debemos aceptar que los problemas son consustanciales a la vida, para así poder dejar de pensar que algo anda mal en nosotros por el hecho de tenerlos.
- La mejor manera de hacer que desaparezcan los problemas es resolverlos, esto lo podemos hacer en primera instancia identificando y definiendo la situación problemática. Cuando planteamos un problema de forma específica y concreta lo convertimos en centro de nuestra atención y nos obligamos a determinar qué es relevante.
- Debemos cambiar la percepción de la situación, el replantear las cosas, nuestros pensamientos acerca de una situación problemática nos permite contemplar la situación desde una nueva perspectiva, entonces podemos advertir que no estamos estancados en un bache, sino, sencillamente, ante un desafío que podemos encontrar una respuesta eficaz.
- La manera de darle una respuesta eficaz es realizando un brainstorm ya que es considerado uno de los métodos más útiles para dar con varias soluciones creativas.

EJERCICIOS

Ejercicio 1.

- Convocar al grupo para que se defina algún problema que hayan vivido, que estén viviendo, y que les haya provocado nerviosismo, inquietud, preocupación, pero sobre todo les haya sido difícil resolverlo.
-

- Posteriormente se le pedirá a cada uno de los participantes de una idea o varias (por muy absurdas que parezcan) que nos vengan a la mente, dejando que el torrente de ideas fluya sin trabas.
- Llegar a una conclusión, eligiendo la solución más conveniente

Conclusiones: Cada persona dará las conclusiones de sus experiencias y ejercicios, buscando siempre conseguir mejoras

Duración: Dos horas

Sugerencias:

Consejos para realizar un brainstorm eficaz.

1. Postergar la emisión de juicios de valor. No conviene criticar las ideas durante una sesión de brainstorm, ya que con ello sólo conseguiremos inhibir el flujo de ideas. Limitémonos a anotar las ideas tan pronto nos vengan a la mente, y abstengámonos de juzgar sus méritos hasta la etapa de toma de decisiones.
 2. Fomentar el pensamiento espontáneo. Cuanto más delirante sea la idea mejor. Porque es justamente este delirio el que nos abre las puertas a todo tipo de soluciones imaginativas. Además, es más fácil moderar una idea delirante que extraer una solución creativa de una idea pobre.
 3. Buscar la cantidad. Cuantas más ideas, más opciones tendremos. Cuanto mayor sea el número de ideas propuestas, más ideas se nos ocurrirán.
 4. Dejar los detalles para más tarde. Limitémonos a concebir ideas generales, después de generar la lista podremos dedicarnos a las cuestiones específicas. La definición de los detalles dificulta el proceso de brainstorm.
 5. Utilizar ideas como catalizadores de otras ideas. Combinemos ideas, construyamos a partir de ideas, pensemos en ideas opuestas, cualquier cosa que nos ayude a mantener el flujo.
-

TEMA: HABILIDADES SOCIALES

Objetivo General: Fomentar en el individuo, la practica diaria de establecer una buena comunicación con las personas que conoce, así como despertar en él el interés por ayudar y colaborar con los demás, para alcanzar su bienestar emocional.

SESIÓN # 12: Comunicación. Ser capaz de escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y convincentes.

Objetivo:

El individuo deberá ser capaz de hablar eficazmente mediante el envío de mensajes claros, además de desarrollar la habilidad de escuchar y comprender lo que los demás quieren decir.

Introducción

El éxito en el funcionamiento de un equipo, departamento o grupo depende directamente de la eficacia con que sus miembros se comuniquen entre sí en situaciones de grupo.

Para lograr establecer una comunicación eficaz en un grupo es necesario tomar en cuenta los siguientes puntos:

- No discriminemos. Al hablar, debemos mirar a todos los presentes, pasar la mirada por toda la sala y no centrarnos en una sola persona. Busquemos las reacciones de todos preguntado de vez en cuando ¿Qué piensa?.
 - Evitemos las actitudes dominantes. No permitamos que una persona domine la conversación porque con ello inhibe a los demás. En caso así podemos pedirle con educación las cosas.
 - Proporcionemos apoyo y respuestas positivas.
 - Mantengamos nuestro termostato emocional a nivel manejable. Algunas reuniones tienden a producir situaciones emocionalmente más inestables que otras. Si amenazamos la seguridad laboral o cuestionamos el rendimiento de las personas, el grado de inestabilidad aumenta.
-

- Fomentamos el desacuerdo. A través del desacuerdo se suele aprender más que con el acuerdo, aunque realmente no sea así, porque es la posición más segura. Pero el desacuerdo puede ser productivo, por lo que algunas veces merece la pena actuar de abogado del diablo.
- Prestemos atención a las diferentes maneras de participar y responder. Si notamos que alguien está sentado hacia atrás sin decir nada, intentaremos integrarle en la discusión sin hacerle sentir incómodo.

EJERCICIOS:

Ejercicio 1.

En grupos de 4 o 5, discutir: "cuáles son los principales problemas de comunicación en mi medio". Si se pertenece a una misma institución, comentar: "Los problemas de comunicación en nuestro medio laboral. ¿Qué repercusiones psicológicas registramos ante dichos problemas?".

Ejercicio 2:

Enumerar las dificultades más comunes para expresarse, según la experiencia de los presentes. Citar casos concretos de fracasos en este terreno y analizar las causas.

Conclusiones: Cada persona dará las conclusiones de sus experiencias y ejercicios, buscando siempre conseguir mejoras.

Duración: Dos horas

Sugerencias.

Consejos para escuchar en forma dinámica a las demás personas:

- Resumamos las afirmaciones del orador. A veces eso nos ayuda a constatar que hemos oído lo que la persona quería que oyéramos y podemos expresar con nuestras propias palabras lo que hemos oído. Al
-

repetir nuestro resumen al hablante le damos la oportunidad de corregir cualquier mal entendido.

- Utilicemos fórmulas de reconocimiento tales como " ya veo" " me gustaría saber algo más", que muestra a quien habla que le escuchamos, le prestamos atención y seguimos la misma línea, una información importante para el hablante.
 - Reconozcamos las afirmaciones de sentimiento con frases que empiecen con la fórmula " Ya veo" . las fórmulas que empiezan con esta frase sirven para demostrar que hemos detectado los sentimientos expresados por la otra persona.
 - Utilicemos las señales no verbales adecuadas. Se utilizan con el mismo objeto que las frases de reconocimiento pero utilizando el lenguaje corporal en lugar de las palabras. Para demostrar al hablante que le escuchamos y entendemos, debemos establecer un contacto visual directo, inclinamos hacia él y asentir con la cabeza. Las expresiones no verbales y las frases de reconocimiento no deben utilizarse si realmente no estamos escuchando sino pensando en otra cosa. Muchos de nosotros somos muy buenos en hacer ver que estamos escuchando cuando realmente no es así, y este engaño no facilita una comunicación eficaz.
-

TEMA: HABILIDADES SOCIALES

SESIÓN # 13: Crítica constructiva.

Objetivo:

El individuo será capaz de estructurar una crítica constructiva hacia los demás, así como de adoptar la actitud adecuada para recibir una crítica.

☞

Introducción:

La crítica es una medicina amarga, pero aunque sea desagradable de dar o tomar, sirve de gran ayuda. Cuando percibimos críticas somos más conscientes de la forma en que los demás perciben lo que hacemos, y podemos cambiar aquellos comportamientos que no son eficaces; de este modo aprendemos a través de la experiencia. Al emitir una crítica, ésta es benéfica tanto para los individuos como para las organizaciones.

Para emitir una crítica constructiva antes debemos:

- Identificar el comportamiento específico que criticamos.
- Veamos por qué es un problema. Destaquemos la falla.
- Pensemos en la mejor forma de presentar nuestra crítica. Empleemos nuestros conocimientos sobre el carácter de la otra persona para decidir cuál es la mejor manera de dirigirnos a ella.
- Redactemos una lista de todos los caminos posibles. Determinemos con antelación qué es lo que nos gustaría que cambiara para poder discutirlo.

Durante el proceso de la crítica:

- Debemos subrayar que hablamos de nuestras impresiones. Es una buena idea decir al principio que se trata de nuestras percepciones y que son por tanto, subjetivas.
 - Demos ejemplos específicos para ilustrar el problema. Cuanto más específicos seamos, más posibilidades hay de que la otra persona vea el problema en toda su extensión.
 - Asegurémonos de que nuestro discurso es positivo. Mientras emitimos la crítica, destaquemos las cosas positivas que hace la otra persona.
-

- Reconozcamos la dificultad de la situación. Dado que no deseamos que la persona se sienta que ha fallado en algo que es fácil de corregir, debemos asegurarle que entendemos el porque del problema.
- Busquemos indicios sobre cuál va a ser su reacción. Prestemos atención a la exposición de su rostro, al lenguaje corporal y a cualquier otra señal que nos indique cómo va a reaccionar ante nuestro discurso.
- Comentemos las posibles soluciones.
- Retiremos las ventajas que ello supone. Al final de la conversación, expliquemos y repitamos los beneficios que obtendremos si la persona cambia su modo de actuar, de esta forma no pensará que pretendemos adoptar una posición de fuerza a través de la crítica, sino que nuestro único propósito es conseguir resultados provechosos.
- Finalicemos la conversación con un tono positivo. Al finalizar nuestra intervención, debemos agradecer a la persona su atención e insistir en los grandes beneficios obtenidos gracias a este nuevo entendimiento. También debemos decirle lo mucho que la apreciamos y cuánto nos gusta trabajar con ella.

Después de la crítica debemos:

- Dar seguimiento. Lo más importante después de la crítica es realizar un seguimiento. Preguntemos a la persona cómo se siente, si tiene alguna duda o si hay algo que no comprende
- Observar la eficacia de los cambios. Más adelante quizá deseemos comentar la evolución de los cambios.

Es evidente que para lograr una crítica eficaz, debemos mantener un delicado equilibrio entre lo que decimos y el modo en que nuestras palabras afectan a la otra persona. Para ello debemos emplear todas las técnicas propias de la inteligencia emocional.

Algunos consejos para recibir una crítica efectivamente son:

- Reconocer que lo que se aprende de la crítica es esencial para que la experiencia sea lo más positiva posible.
 - Escuchemos atentamente antes de contestar. Antes de replicar, escuchemos atentamente lo que nos dicen los demás, debemos dejar que hable todo lo necesario.
 - Sintonicemos con nuestras emociones, lo más seguro es que sintamos algunas, tales como vergüenza por haberle decepcionado al equipo, frustración etc. lo primero que debemos de hacer es respirar hondo varias veces y comprobar si tenemos pensamientos negativos.
-

- Asumamos la responsabilidad de nuestros actos. Cuando finalmente respondamos, debemos asumir primero la responsabilidad de nuestros actos para que la otra persona sepa que le hemos comprendido, reconocemos que existe un problema y que no estamos a la defensiva.
- No adoptemos una actitud defensiva. Hagamos una lista de las razones por las que no hemos cumplido con nuestras obligaciones y mostrémonos dispuestos a aprender y mejorar con la experiencia.
- Resumamos las afirmaciones de la otra persona. Si no estamos seguros de haber captado todo lo dicho, debemos utilizar la técnica de resumen del discurso.
- Debemos mostrarnos dispuestos a cambiar.

EJERCICIOS:

EJERCICIO 1.

Formar grupos de 4 o cinco personas. Redactar cada uno una anécdota personal significativa. Los demás escribir por separado su primer impresión o reacción a dicha anécdota. Cuando todos terminen de hablar, leer y comentar dichas reacciones.

Conclusiones: Cada persona dará las conclusiones de sus experiencias y ejercicios, buscando siempre conseguir mejoras.

Duración: Dos horas

Sugerencias:

Practicar cada que tengamos la oportunidad, los consejos mencionados en la introducción.

TEMA: HABILIDADES SOCIALES

SESIÓN # 14: Establecer vínculos, colaboración y cooperación y habilidades en equipo. Alimentar las relaciones instrumentales, trabajar con otros para alcanzar metas compartidas, y crear sinergia grupal para alcanzar las metas colectivas.

Objetivo.

El individuo reconocerá la importancia de trabajar en equipo y desarrollará sus habilidades para hacer de manera eficiente el trabajo en colaboración con otros.

Introducción:

Una gran idea o una tecnología innovadora pueden cambiar las cosas, pero hace falta algo más para que una gran idea se convierta en la semilla de un gran negocio: la colaboración.

Los humanos son, primordialmente, jugadores en equipo: nuestras relaciones sociales, de una complejidad única, han sido una ventaja crucial para la supervivencia. Nuestro talento para la cooperación, extraordinariamente sofisticado, culmina en la organización moderna.

Muchas personas tienen problemas porque no entienden cómo se convierten en parte de una situación humana, de una relación. Es fácil concentrarse en la capacidad cognitiva e ignorar la inteligencia social.

Para lubricar los mecanismos de la mente grupal, a fin de que pueda pensar y actuar brillantemente, se requiere inteligencia emocional. No bastan un intelecto superior ni un talento técnico para hacer de alguien un gran miembro de equipo. En el por de los casos, las fricciones internas hacen que fracase como equipo. Cuando el equipo funciona razonablemente bien, la puntuación del grupo es mayor que la puntuación individual promedio. Pero cuando el equipo tiene auténtica sinergia, su puntuación excede holgadamente la mejor de las puntuaciones individuales.

Cuando los equipos operan a toda capacidad, los resultados pueden ser más que meramente aditivos: pueden ser multiplicativos; el mejor talento de una persona cataliza lo mejor de otra y otra más, hasta producir resultados muy superiores a lo que habría podido hacer uno solo.

Los grupos se desempeñan mejor cuando fomentan un estado de armonía interna. Estos grupos aprovechan a fondo el talento de sus miembros.

Las personas con las que nos entendemos, aquellas que nos inspiran confianza y simpatía, son los eslabones más fuertes de nuestras redes.

Las redes de contactos personales son una especie de capital personal. Estas redes pueden ser muy distintas de las redes de amigos que cultivamos primordialmente por placer. La gente hábil para crear esa red suele mezclar su vida laboral con la privada, de tal modo que muchas o casi todas sus amistades personales surgen del trabajo, aunque se requiere claridad y disciplina para impedir que los intereses privados se enreden con los laborales.

Las personas tímidas, introvertidas o amantes de la soledad son, por supuesto, deficientes en el cultivo de esas relaciones. Y la gente que se limita a aceptar las invitaciones de otros, sin corresponderlas, o que restringen la conversación a los asuntos de trabajo, hace muy poco para extender su red de relaciones.

Otra falla común es que cada uno tiende a proteger demasiado su tiempo y sus programas de trabajo, rechazando los pedidos de ayuda o de trabajo en colaboración; el resultado suele ser resentimiento y una red mal desarrollada. Pero quienes no saben decir que no cuando se les pide algo corren peligro de sobrecargarse al punto de afectar su desempeño.

Así, los grupos que se divierten trabajando (los que disfrutan de la mutua compañía, los que pueden bromear y compartir buenos momentos) disponen de un capital emocional que no sólo les permite destacarse en los buenos tiempos, sino también superar los difíciles. Los grupos que no comparten ese vínculo emocional presentan una mayor tendencia a quedar paralizados, disfuncionales o desintegrados bajo presión.

Donde existe un fuerte equipo autodirigido, que tenga en claro su objetivo, altas normas para su producto y un buen sentido de cómo realizar su trabajo, no se ve el miedo ni la incertidumbre que se notan en otras partes de la organización. Los

miembros no depositan su confianza sólo en la organización o en sus líderes, sino en sus compañeros de equipo

Las aptitudes emocionales en las que debemos poner énfasis y que representan las capacidades distintivas de los equipos estelares son.

- Empatía o comprensión interpersonal
- Cooperación y esfuerzo unificado.
- Comunicación abierta, que establece normas y expectativas explícitas, y confronta a los miembros de desempeño deficiente.
- Afán de mejorar, de modo que el equipo preste atención a la crítica constructiva y busque aprender más.
- Conocimiento de uno mismo, en cuanto a evaluar los puntos fuertes y las debilidades del equipo.
- Iniciativa y facultad de anticiparse a los problemas.
- Confianza en el equipo.
- Flexibilidad en la manera de encarar las tareas colectivas.
- Conciencia de la organización, en cuanto a evaluar la necesidad de otros grupos en la compañía y ser ingeniosos para utilizar lo que la organización pueda ofrecer.
- Crear vínculos con otros equipo.

Ayudar significa por regla general, echarles la mano para resolver un problema.

EJERCICIOS

Ejercicio 1:

El instructor debe entregar al grupo –o subgrupos– un rompecabezas para que lo armen entre todos. Comentar el proceso de grupo

Ejercicio 2:

Platicar en pequeños subgrupos:

- ¿Qué he estado haciendo por mi grupo?
 - ¿Es esto lo mejor que puedo aportarle?
-

Ejercicio 3.

Conversar sobre el tema: "El grupo es un poderoso instrumento de realización personal. ¿En qué medida nos beneficiamos de él?".

Conclusiones: Cada persona dará las conclusiones de sus experiencias y ejercicios, buscando siempre conseguir mejoras.

Duración: Dos horas

Sugerencias:

Practicar todas las habilidades necesarias para el desarrollo de las habilidades sociales.

TESTIMONIOS

Con el objeto de fundamentar los beneficios que traería consigo la implantación de nuestra propuesta en cualquier empresa que se encuentre aquí en México, se obtuvieron algunos testimonios de personas que han tomado un curso de Inteligencia Emocional y que a pesar de que éste estaba enfocado directamente al aspecto personal, ha beneficiado indirectamente el desempeño laboral de esos individuos, y por consecuencia a las empresas mismas, hecho que corrobora que el diseño de un programa que incluya los elementos básicos de la Inteligencia Emocional enfocados a mejorar el desempeño laboral dará mayores beneficios en este ámbito, sin dejar a un lado el desempeño personal.

Para tal efecto se diseñó un cuestionario breve de preguntas abiertas que permitieran obtener información acerca de los beneficios logrados una vez que los individuos pusieron en marcha las habilidades desarrolladas a través de ese curso, cuyo formato puede consultarse en el anexo 2.

Respecto a la aplicación de estos cuestionarios acudimos a varias instituciones de desarrollo humano que dan este tipo de cursos como el Instituto Americano de Desarrollo Humano, El Centro Eleia, el Centro Kéller, el Centro Gestalt de México y Casa Antares, todos ellos con el fin de solicitar algún dato que nos permitiera localizar a las personas que han tomado dicho curso, sin embargo no obtuvimos ningún apoyo por parte de éstas instituciones, a excepción de Casa Antares, donde se nos proporcionó una lista de 40 personas con sus teléfonos para poder localizarlos, lo cuál no fue posible en su totalidad debido a varias razones, tales como:

- La persona ya no vive en ese domicilio y no hay manera de localizarla.
- La persona no tiene tiempo debido a su carga laboral
- La persona no tomó el curso completo.

A pesar de esto, logramos recopilar algunos cuestionarios de personas que laboran en diferentes empresas tales como: ISSSTE, Ideas en Investigación, Universidad Iberoamericana, etc., los cuales se muestran a continuación:

NOMBRE: Jorge Solórzano

EDAD: 36

NOMBRE DE LA EMPRESA EN QUE TRABAJA: MVS MULTIVISION

PUESTO: Sub-Director de telemarketing Y MKT Directa

INSTRUCCIONES:

Lea atentamente las siguientes preguntas y respóndalas ampliamente de acuerdo a su criterio.

DESPUÉS DE HABER TOMADO EL CURSO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL:

- 1. ¿Qué actitudes piensa que cambiaron positivamente en usted y le ayudaron a mejorar en su trabajo? Describa antes y después de haber tomado el curso.**

Antes de tomar el curso solía no manejar adecuadamente los conflictos y el estrés generado por la presión en el trabajo. Considero que en éste sentido el curso ha sido de gran ayuda pues he podido comprobar que soy capaz de manejar el conflicto adecuadamente si crear confrontaciones inconvenientes en lo personal y en lo laboral. Por otra parte continúo identificando mis áreas de oportunidad (errores) asumiéndolos y adoptando una actitud positiva que me permite corregirlos o re-orientarlos positivamente.

- 2. Mencione tres conflictos que haya tenido en su trabajo antes de tomar el curso. ¿Cómo reaccionó en ese momento y cómo lo haría ahora?**

Puedo comentar que con regularidad me tomaba algunas cuestiones en forma personal, lo cual complicaba la orientación de los conflictos hacia la solución. Principalmente he aprendido a no tomar las cosas del trabajo o algunas relaciones en éste, en forma personal. Esto me permite analizar fríamente, desde una tercera posición, desde la cual puedo analizar mejor el conflicto y proponer soluciones en beneficio de las partes y la razón, no en función de posiciones.

- 3. ¿Cómo le ha ayudado la Inteligencia Emocional a Desarrollarse en su trabajo?**

Me permite enfocar mejor mis objetivos en el trabajo y mis objetivos personales.

4. ¿Cree que es importante la Inteligencia Emocional? ¿Por qué?

La importancia de la Inteligencia emocional radica justamente en el hecho de que proporciona una herramienta que nos hace capaces de conducir y controlar correctamente la parte emocional de nuestras actitudes de tal manera que podemos, en ocasiones restringir al instinto cuando es necesario.

5. ¿Cree que las empresas deben implantar un programa de Inteligencia Emocional enfocado a todos los trabajadores? Por qué?

POR SUPUESTO. Las relaciones en las empresas podrían ser mas cordiales y los conflictos se resolverían de manera mas ágil y en beneficio de TODOS.

6. En caso de que la respuesta a la pregunta anterior sea SI, ¿qué beneficios traería esta acción a la empresa?**7. Mencione su opinión general de haber tomado el curso de IE**

Haber tomado el curso de IE ha representado una experiencia personal que de alguna forma marcó un antes y un después, sin que esto sea una panacea, ya que uno debe continuar investigando su interior para mejorarlo. Estoy seguro de haber descubierto algunos mecanismos que me ayudan a corregir algunas de mis actitudes y conductas negativas. Sin duda todavía falta mucho por descubrir. La inteligencia Emocional es algo que se debe revisar y replantear periódicamente, es decir tendré que tomar mas cursos.

NOMBRE: Angeles López Portillo García

EDAD: 41 años

NOMBRE DE LA EMPRESA EN QUE TRABAJA: Ideas en Investigación

PUESTO: Directora

INSTRUCCIONES:

Lea atentamente las siguientes preguntas y respóndalas ampliamente de acuerdo a su criterio.

DESPUÉS DE HABER TOMADO EL CURSO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL:

1. ¿Qué actitudes piensa que cambiaron positivamente en usted y le ayudaron a mejorar en su trabajo? Describa antes y después de haber tomado el curso.

No puedo decir que he cambiado radicalmente, pero si aprecio que tanto mis alegrías como mis disgustos son más claros para mí. Puedo distinguir el sentimiento, o por lo menos empiezo a buscarlo, y eso es un logro. Puedo ver el origen de este sentimiento y trato con ello de darle el cause correcto y como dice la Inteligencia Emocional tener ese sentimiento y externarlo en la dirección correcta, con la persona correcta y en adecuada magnitud.

Digo que lo intento, pero veo con más claridad mis sentimientos, me permito tener esos sentimientos, aunque no puedo dejar de analizarlos, encontrar causas y efectos y darme distancia.

Yo aprendí, tal vez como tantos otros mexicanos clasemedieros, que ser sensible era ser débil y por eso siempre he reprimido mis sentimientos, me cuesta externar muchos de ellos. Sin embargo, ahora pienso que ser sensible es una gran cosa y que gracias a ella he tenido éxito profesional y acercamiento a los demás. Hoy se que es un gran beneficio y no una desventaja como siempre pensé.

Lo que me resta, y veo lo difícil que es, es aprender a manejar mis sentimientos, en el sentido correcto y en la magnitud correcta.

2. Mencione tres conflictos que haya tenido en su trabajo antes de tomar el curso. ¿Cómo reaccionó en ese momento y cómo lo haría ahora?

1. Durante mucho tiempo tuve problemas con la autoridad, sobre todo con la inmediata superior. En muchas ocasiones sus observaciones las tomaba como algo que me desacreditaba y devaluaba. Hoy puedo entender que de

quien sentí que me desacreditaba toda la vida infantil, y todavía hoy, es de mi madre y que su intención de empujar hacia delante funcionaba de manera inversa. Pero es ella con quien estoy enojada y no con cada uno de mis jefes, particularmente si eran mujeres. Puedo ubicar mi enojo (y ojo no es que deje de enojarme) y ver en la otra persona a una mujer fuerte, gerencial, que es mi cliente y a quien debo atender. Si esa persona no confiara en mi capacidad no me buscaría para que le hiciera el trabajo, así de simple, y sólo me enojo en aquello que siento que rebasa esta relación de trabajo.

2. A mi generalmente me gusta trabajar con personas con las que se que puedo contar y que ya conocen mi forma de ser y de trabajar. Digámos, disculpan mis momentos de histeria en la presión laboral porque después me disculpo o saben que no lo hago en mala onda. Sin embargo, hoy creo que eso es muy confuso y que yo debo ser más clara en las instrucciones que doy para poder enojarme si no se cumplen. No involucrar una relación de amistad, de deuda en que me disculpan, dentro de una relación de trabajo.

Hace un mes pude correr a un subordinado que no daba el ancho para el puesto, no sin sentirme muy mal, pero sí clara de que la razón por la que se tenía que ir era porque no podía desempeñar adecuadamente el puesto. Al buscar un reemplazo para esa persona, tuve la opción de poner a alguien con quien he trabajado muy eficientemente pero con la que ya se estableció una línea que no es muy clara entre amistad y trabajo. Por esta razón preferí que se contratara a una muchacha joven, con cierta experiencia y mucha capacidad, a la que no conocía, pero con la que podía establecer una nueva relación no viciada.

3. Anteriormente sentía que otros me obstaculizaban y que por eso no lograba ciertas metas. No quiere decir que eso no pasara. La realidad es realidad, el como enfrentarla es lo distinto. Hoy no peleo con lo que se que es así (a los hombres se les dan más y mejores oportunidades, se confía más en ellos) mejor lo acepto, no sin tratar de cambiarlo empezando por mi actitud hacia hombres y mujeres, y sigo trabajando en lograr mis metas. Hoy soy una mujer de 41 años y me es más fácil posicionarme, sin embargo ya no voy a todas y contra el machismo, los dejo ser y continúo con lo que yo tengo que hacer. Además, si es necesario, para eso me asocié con un hombre, de 1:90 de altura, tan inteligente como yo, pero como decía un cliente, hace exposiciones más impactantes. Mi ventaja es que yo tengo también esa opción para quienes dudan en dar una responsabilidad mayor a las mujeres.
-

3. ¿Cómo le ha ayudado la Inteligencia Emocional a Desarrollarse en su trabajo?

Ser más conciente de mis problemas emocionales, de por qué siento lo que siento, a qué se debe para tratar de enfocarlo adecuadamente. Veo que mi relación con los demás mejora, sobre todo porque tengo muy claros mis fines, lo que busco, mis metas y no las pierdo de vista. Quiero no meterme el pie, no interponerme entre lo que deseo lograr y lo que hago para llegar a esa meta. Detenerme a pensar a qué se debe mi enojo o mi excesiva alegría, mis enredos para no hacerlos. Hoy ubico mas claramente mis sentimientos respecto a lo que pasa.

4. ¿Cree que es importante la Inteligencia Emocional? ¿Por qué?

Porque hay que ser inteligente para manejar las emociones. Estas existen independientemente de que digamos que no debería de ser así, que nos sintamos muy capaces y fuertes, son parte de ser humanos. Pero ser inteligente emocionalmente principia cuando se reconoce esta parte emocional y se puede trabajar y vivir con ella de la mejor manera.

No vamos a eliminar los sentimientos para así no sentir, vamos a aprender a vivir con ellos, a estar concientes de ellos y a buscar como encaminarlos adecuadamente. No ser presa de los sentimientos y terminar sin saber por qué razón pasaron las cosas, sorprendernos de nosotros mismos y de lo que sucede en nuestra relación con los demás porque no sabemos encaminar adecuadamente nuestras reacciones y sentimientos. Ser más concientes y más correctamente enfocados.

5. ¿Cree que las empresas deben implantar un programa de Inteligencia Emocional enfocado a todos los trabajadores? Por qué?

Porque es información y formación de la que estamos carentes y que además, la sociedad no ha favorecido, sino por el contrario, ha planteado su inexistencia como un valor y meta a lograr. Sin embargo, vivir violentados contra algo que es uno en sí mismo y tratar de desaparecer esa parte tan humana, sólo nos lleva a evadir los conflictos con los que vivimos cotidianamente porque no podemos reconocerlos.

6. En caso de que la respuesta a la pregunta anterior sea Sí, ¿qué beneficios traería esta acción a la empresa?

Si se es más conciente de lo que se siente se puede enfocar de manera más adecuada, sobre todo en una empresa en donde se viven jerarquías, hay una constante competencia con otros, iguales y superiores, siempre hay momentos de tensión y de premura, situaciones todas estas que propician la alteración emocional. Si esto se puede manejar más adecuadamente, es posible que se reduzcan los problemas internos, entre áreas, con compañeros y jefes, o por sentirse no bien reconocidos o evaluados, cada uno hará su evaluación y sabrán superar diferencias por momentos de tensión. También se puede pensar que si estas emociones se manejaran mejor, se reduciría el tiempo dedicado a estar rumiando en contra de alguien u obstaculizando el desarrollo del trabajo por problemas de índole personal

7. Mencione su opinión general de haber tomado el curso de IE

Mi opinión es que todo aquello que nos ayude a conocernos mejor y a poder convivir con nosotros mismos y con los demás es muy valioso. Y a nivel de trabajo nos permite desarrollarnos más ampliamente y mejor porque enfocamos todo nuestro esfuerzo a lograr el fin y desperdiciamos menos recursos en estar preocupados por nosotros, buscando razones de por qué algo no funcionó o quien lo obstaculizó y cómo me voy a vengar. El tiempo trabajado es más un tiempo efectivo y eficiente.

NOMBRE: Adriana Pérez Villalobos

EDAD: 31 años

NOMBRE DE LA EMPRESA EN QUE TRABAJA: Diseño y creaciones PEVI

PUESTO: Dueña

INSTRUCCIONES:

Lea atentamente las siguientes preguntas y respóndalas ampliamente de acuerdo a su criterio

DESPUÉS DE HABER TOMADO EL CURSO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL:

1.- ¿Qué actitudes piensa que cambiaron positivamente en usted y le ayudaron a mejorar en su trabajo? Describa antes y después de haber tomado el curso.

Considero que antes de tomar el curso yo era muy aprensiva, me sentía deprimida ante estímulos que yo consideraba que me afectaban, además en muchas ocasiones me tenía un sentimiento de soledad, lo que también me hacía que me deprimiera, no me gustaba mi forma de ser, porque creo que yo misma provocaba ese sentimiento de tristeza.

Ahora he aprendido a quererme a mi misma y a contar conmigo, sé que soy importante y que de mí depende mi felicidad.

También en el aspecto laboral ahora ya no me hago cargo de todas las responsabilidades, ahora las delego, por lo que siento menos estrés, tengo más tiempo para desarrollar otras actividades, etc.

2. Mencione tres conflictos que haya tenido en su trabajo antes de tomar el curso. ¿Cómo reaccionó en ese momento y cómo lo haría ahora?

Antes me estresaba tanto con mi trabajo que no tenía a tiempo los encargos que me hacían, había ocasiones en que me comprometía a realizar determinado trabajo y cuando buscaba los materiales necesarios no los encontraba, también era muy desorganizada e impuntual.

Ahora me organizo mejor en mi trabajo, he aprendido a controlar mis estados de ánimo, el estrés, la angustia, y así rindo más. Ya no soy impuntual y he aprendido a detectar mis capacidades antes de comprometerme a algo que quizá no pueda cumplir, entre ello busco primero los materiales necesarios para la realización de alguna tarea determinada antes de comprometerme a realizarla.

3. ¿Cómo le ha ayudado la Inteligencia Emocional a desarrollarse en su trabajo?

Como mencioné antes, ahora he aprendido a detectar mis capacidades para así poder comprometerme con lo que debo cumplir. Tengo confianza en mí misma, y además ahora sé cómo tratar a las personas con las que convivo, es decir, aplico la empatía. Ya no me enojo como antes y puedo manejar mejor los conflictos que se presenten, cualquiera que éstos sean. Además, ahora puedo tomar decisiones más fácilmente y afortunadamente éstas hasta el momento han resultado ser acertadas.

4. ¿Cree que es importante la Inteligencia Emocional? ¿Por qué?

Sí, yo creo que es muy importante porque aprendemos mucho sobre nosotros mismos, aprendemos a conocernos y saber cómo actuamos y porqué, también aprendemos a desarrollar nuestros potenciales internos, lo que se ve reflejado en nuestra vida en el trato con los demás y con nosotros mismos, y en el trabajo también me ha servido mucho. He notado que a partir de que tomé el curso de inteligencia emocional mi productividad ha mejorado bastante y eso ha ayudado mucho al crecimiento de mi negocio.

5. ¿Cree que las empresas deben implantar un programa de Inteligencia Emocional enfocado a todos los trabajadores? Por qué?

Sí, yo creo que sería importantísimo que así fuera, porque habría un mayor desarrollo productivo, así como un buen desempeño laboral por parte de los trabajadores, ya que para toda empresa el trabajador es una de las partes más importantes que la forman.

6. En caso de que la respuesta a la pregunta anterior sea Sí, ¿qué beneficios traería esta acción a la empresa?

Yo los resumiría de la siguiente manera:

- Mayor rendimiento laboral
 - Un ambiente de armonía
 - Crecimiento interno y externo del trabajador
 - Mayor productividad y mayores ingresos
 - Mejores relaciones interpersonales.
 - Etc.
-

7. Mencione su opinión general de haber tomado el curso de IE

Aprendí mucho sobre mí misma, aprendí a conocerme y aceptarme como soy, a comportarme adecuadamente para cada situación que se me presente, a encaminar adecuadamente mis emociones y mis impulsos, a tratar a los demás de la mejor manera posible comprendiendo que todos somos humanos y merecemos respeto.

También aprendí a quererme y a querer todo lo que hago, porque todo eso será para un mejor futuro.

NOMBRE: José Armando Carrillo Malagón

EDAD: 23 años

NOMBRE DE LA EMPRESA EN QUE TRABAJA: Panda Electrónica, S. A.

PUESTO: Encargado de área

INSTRUCCIONES:

Lea atentamente las siguientes preguntas y respóndalas ampliamente de acuerdo a su criterio.

DESPUÉS DE HABER TOMADO EL CURSO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL:

- 1. ¿Qué actitudes piensa que cambiaron positivamente en usted y le ayudaron a mejorar en su trabajo? Describa antes y después de haber tomado el curso.**

Antes de tomar el curso me presionaba mucho por la responsabilidad que mi puesto requería, por consiguiente abarcaba menos de mis responsabilidades y tenía mucho roce con la gente que tenía a mi cargo.

Ahora soy más consciente, considerado y humano con los demás, sin dejar de ser exigente y estricto. Abarco más, me presiono menos, ya casi no tengo roces, sólo diferencias salvo algunas excepciones, me estreso menos, pienso más objetivamente y rindo más en el trabajo.

- 2. Mencione tres conflictos que haya tenido en su trabajo antes de tomar el curso. ¿Cómo reaccionó en ese momento y cómo lo haría ahora?**

Yo manejo mucho efectivo y demasiado volumen de mercancía, también tengo mucha gente a mi cargo. Uno de los principales problemas era el separar estos tres aspectos, me resultaba muy difícil manejar a mi gente al mismo tiempo que desplazar mercancía y estar pendiente de lo que sucedía en el mercado (ajustes, balances, sondeos, inventarios, chequeo de cuentas, créditos, etc.) y por supuesto manejar el efectivo de tal manera que produjera más.

Ahora con nuevas estrategias y esquemas efectivos de trabajo, que son buenos y rápidos, tomar decisiones me resulta menos problemático, así como contrarrestar los tres puntos antes citados.

3. ¿Cómo le ha ayudado la Inteligencia Emocional a Desarrollarse en su trabajo?

Yo sólo cumplía con mi jornada de trabajo inclinándola más hacia mis propios intereses, ahora soy más flexible con una visión más amplia y más consciente, ya no sólo cumplo con mi jornada sino que ahora lo hago mejor y eso me ha hecho crecer tanto profesionalmente como en mi vida personal, además de que gracias a eso ahora estoy mejor remunerado.

4. ¿Cree que es importante la Inteligencia Emocional? ¿Por qué?

Claro que es importante porque aprendes a manejar tus impulsos, emociones y sentimientos desde el momento en que los detectas. Aprender a vivir más consciente aceptando lo bueno y lo malo, aprendiendo de tus errores para actuar mejor la siguiente vez, logrando así una mejor calidad de vida.

5. ¿Cree que las empresas deben implantar un programa de Inteligencia Emocional enfocado a todos los trabajadores? Por qué?

Por supuesto que lo creo, ya que se consigue un mejor desempeño tanto profesional como social y esto significa muchos logros tanto para el empleado como para la empresa tales como reducir gastos, aumentar la producción, reducir accidentes de trabajo, etc., y no sería un gusto innecesario sino una inversión a largo plazo y un costo más equilibrado.

6. En caso de que la respuesta a la pregunta anterior sea SI, ¿qué beneficios traería esta acción a la empresa?**7. Mencione su opinión general de haber tomado el curso de IE**

Es un excelente curso, personalmente he mejorado mi calidad de vida siendo más responsable de mis actos sin justificarme ni buscar culpables. He aprendido a tomar decisiones rápidas con buenos resultados, a estar más consciente de mis sentimientos, emociones e impulsos, a aceptarme, quererme y respetarme para vivir en armonía conmigo mismo y con los que me rodean, pero sobre todo a tener la capacidad de disfrutar y explotar todos estos logros.

NOMBRE: Adilia Castillo Chávez

EDAD: 37 años

NOMBRE DE LA EMPRESA EN QUE TRABAJA: Glaxo Wellcome

PUESTO: Jefe de aseguramiento de la calidad

INSTRUCCIONES:

Lea atentamente las siguientes preguntas y respóndalas ampliamente de acuerdo a su criterio.

DESPUÉS DE HABER TOMADO EL CURSO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL:

- 1. ¿Qué actitudes piensa que cambiaron positivamente en usted y le ayudaron a mejorar en su trabajo? Describa antes y después de haber tomado el curso.**

Cambió mi actitud hacia los problemas, aprendí a enfrentarlos y buscarles la mejor solución, además, una de las cosas importantes que aprendí es manejar la angustia, ya que antes sufría mucho de ella, pero ahora ya sé controlarla y eso me ha ayudado a desempeñarme mejor tanto en mi vida personal como en mi trabajo.

- 2. Mencione tres conflictos que haya tenido en su trabajo antes de tomar el curso. ¿Cómo reaccionó en ese momento y cómo lo haría ahora?**

Uno de ellos es que siempre querían atribuirme las fallas de los demás y eso me molestaba muchísimo y causaba muchos conflictos que afectaban un poco la productividad, pero después de haber tomado el curso aprendí a expresar mis sentimientos, entre ellos el enojo ya que antes no lo demostraba como debía ser, ahora sé cómo expresarlo y encaminarlo hacia la búsqueda de soluciones.

- 3. ¿Cómo le ha ayudado la Inteligencia Emocional a Desarrollarse en su trabajo?**

Aprendí a evaluar lo más acertadamente las situaciones incómodas que se presentan en el área de trabajo, ya sea con los compañeros, los jefes u otras personas relacionadas con mis actividades, ya no exagero los problemas y busco soluciones adecuadas. He aprendido a tratar a la gente como se merece, con respeto y empatía, y eso me ha ayudado a mejorar las relaciones con mis compañeros de trabajo.

4. ¿Cree que es importante la Inteligencia Emocional? ¿Por qué?

Si creo que es indispensable aprender a reconocer y manejar positivamente nuestras emociones, ya que un mal manejo de ellas puede llevarnos al fracaso.

5. ¿Cree que las empresas deben implantar un programa de Inteligencia Emocional enfocado a todos los trabajadores? Por qué?

Si creo que esto sería muy bueno, ya que la mayoría de los problemas que se presentan en las empresas se deben a la actitud de la gente, y si ésta actitud mejorara entonces muchos problemas disminuirían o podrían desaparecer y esto tendría muchos beneficios para la empresa.

6. En caso de que la respuesta a la pregunta anterior sea Sí, ¿qué beneficios traería esta acción a la empresa?

Yo creo que los trabajadores serían más productivos, ya que al manejar bien sus sentimientos y sus impulsos se desgastarían menos emocionalmente si tienen algún conflicto y esto sería beneficioso para la empresa.

7. Mencione su opinión general de haber tomado el curso de IE

Me dio mucho gusto haber tomado este curso ya que me ayudó a conocerme y entender mis actitudes las cuales cambiaron y ahora me considero una mejor persona que sabe tratar bien y entender a los demás. Tengo una mejor calidad de vida.

NOMBRE: Adriana Martínez Vázquez

EDAD: 26 años

NOMBRE DE LA EMPRESA EN QUE TRABAJA: Dirección general de prevención y readaptación social.

PUESTO: Asesora

INSTRUCCIONES:

Lea atentamente las siguientes preguntas y respóndalas ampliamente de acuerdo a su criterio.

DESPUÉS DE HABER TOMADO EL CURSO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL:

- 1. ¿Qué actitudes piensa que cambiaron positivamente en usted y le ayudaron a mejorar en su trabajo? Describa antes y después de haber tomado el curso.**

Yo creo que lo que principalmente cambió es que ahora se manifiestan mis emociones y controlarlas adecuadamente en el momento que es preciso hacerlo, lo que me ha evitado lo que pudo haber sido muchos malos ratos que me hicieran sentir incómoda o triste o enojada.

- 2. Mencione tres conflictos que haya tenido en su trabajo antes de tomar el curso. ¿Cómo reaccionó en ese momento y cómo lo haría ahora?**

Algunas veces tenía problemas en el trabajo que me hacían sentir humillada, asustada, etc. y no sabía expresar el sentimiento que tenía en ese momento, ni defenderme ante las injusticias que algunas veces se cometían, y lo que hacía era ponerme a llorar sin defenderme.

Ahora se reconocer y manejar mejor las emociones y los sentimientos en cada situación que se presenta, tanto en los momentos agradables como en los desagradables, ya no lloro, ahora hablo de lo que siento, doy mi punto de vista y trato de que éste sea respetado y aceptado. Busco soluciones a los conflictos y me expreso más ante las personas con quienes trabajo.

- 3. ¿Cómo le ha ayudado la Inteligencia Emocional a Desarrollarse en su trabajo?**

Me ha ayudado mucho, ahora me conozco más, analizo las situaciones, mis sentimientos, etc. y eso me ha permitido expresarme mejor ante las personas que

me rodean, y así puedo desempeñar mejor mis funciones en el trabajo y obtener mejores resultados.

4. ¿Cree que es importante la Inteligencia Emocional? ¿Por qué?

Si, yo creo que es muy importante porque aprendes a conocerte mejor, a reconocer y encaminar tus emociones, a expresarte más, a hacerte valer y demostrar que eres capaz de realizar muchas cosas buenas, además aprendes a comportarte mejor con los demás, entendiéndolos y ayudándolos, y a enfrentar mejor los problemas que se presenten.

5. ¿Cree que las empresas deben implantar un programa de Inteligencia Emocional enfocado a todos los trabajadores? Por qué?

Si, me parece que sería muy fructífero para todo tipo de empresas.

6. En caso de que la respuesta a la pregunta anterior sea Sí, ¿qué beneficios traería esta acción a la empresa?

Pienso que habría mayor productividad, mejor manejo de conflictos, mejores relaciones entre el personal y por lo tanto menos conflictos interpersonales.

7. Mencione su opinión general de haber tomado el curso de IE

Este tipo de cursos son excelentes. En lo personal me ha ayudado en todos los ámbitos de mi vida, en lo personal, en lo familiar, en lo laboral, etc.

NOMBRE: María de Jesús Guerrero García

EDAD: 23 años

NOMBRE DE LA EMPRESA EN QUE TRABAJA: Anda Vía Tours, S.A.

PUESTO: Agente de ventas

INSTRUCCIONES:

Lea atentamente las siguientes preguntas y respóndalas ampliamente de acuerdo a su criterio.

DESPUÉS DE HABER TOMADO EL CURSO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL:

1. **¿Qué actitudes piensa que cambiaron positivamente en usted y le ayudaron a mejorar en su trabajo? Describa antes y después de haber tomado el curso.**

En realidad fueron muchas. Primero me ayudó a disminuir el estado de depresión en el que me encontraba, ya que a través del autoconocimiento aprendí a reconocer cuáles eran los sentimientos que me estaban afectando para así poder manejarlos adecuadamente y encaminar mejor mis emociones y mis impulsos.

También aprendí a expresar mis sentimientos para la búsqueda de mejores soluciones a los conflictos que se me presentaban, así como a expresar mis desacuerdos en las actitudes que tras personas tenían y que me afectaban directamente.

Aprendí a enfrentar a los demás sin confrontaciones, sino con pláticas abiertas y directas sin enojos ni agresiones, pero que llegaran a las soluciones más adecuadas.

Ya no permito que me manipulen ni que me chantajen, ahora les hago ver cuáles son sus responsabilidades y cuales son las mías sin que traten de culparme de cosas que no me corresponden.

2. **Mencione tres conflictos que haya tenido en su trabajo antes de tomar el curso. ¿Cómo reaccionó en ese momento y cómo lo haría ahora?**

El primero fue que una persona hizo algo que molestó a mi jefa y ésta me culpó a mi, me regañó y me hizo sentir mal. Yo me quedé callada, acepté el regaño y no dije que fue la otra persona quien hizo lo que a mi me culparon.

Ahora hablaría abiertamente aun cuando tuviera que denunciar a la otra persona, pero esto sería para que no se cometiera una injusticia en contra mía ni de la otra parte, pero sería mejor aclarar las cosas a tener que cargar con las responsabilidades de otros.

El segundo fue que me que un compañero de trabajo me pidió que le imprimiera 3 hojas de algo suyo y yo entendí que eso era necesario y que él no podía hacerlo en otro lugar por lo que decidí ayudarlo, pero cuando mi jefa se dio cuenta me regañó porque dijo que la computadora era para cosas del trabajo y no para cosas personales, y que yo no pagaba la tinta que gastaba la impresora. Yo le dije que lo único que quería era ayudar a mi compañero y que sólo habían sido tres hojas que no gastaron mucha tinta, sin embargo me sentí mal por haber sido regañada.

Ahora hubiera actuado igual, pero mi explicación hubiera sido más propia y tratando de hacerles ver que no fue tan malo lo que hice como ellas lo tomaron, además de indicarles la mínima cantidad que se gastó de su tinta. Les haría ver que la empatía es necesaria y que ayudar a los demás cuando eso no nos afecta no es malo, al contrario.

Un tercer problema que tuve es que me sentía tan incómoda en ese trabajo que quería renunciar pero no me atrevía a presentar mi renuncia por miedo a quedar mal o lo que pensarán de mí. Tardé mucho tiempo en decidirme a renunciar.

Ahora lo que haría sería exponer abiertamente mis razones para querer renunciar, sin dejarme intimidar ni sentirme culpable o como una persona mala por hacerlo, y por el contrario lo haría con decisión y convencimiento sin importar la crítica que pudieran hacer.

3. ¿Cómo le ha ayudado la Inteligencia Emocional a Desarrollarse en su trabajo?

Como ya lo mencioné, me ha ayudado a la mejor toma de decisiones, a expresar mis inquietudes, mis sentimientos, mis ideas, a ser más flexible y comprensiva, a organizarme y desempeñarme mejor.

4. ¿Cree que es importante la Inteligencia Emocional? ¿Por qué?

Claro, yo creo que es indispensable que todas las personas sepamos que tenemos inteligencia emocional y que debemos desarrollarla porque esto nos va a ayudar en todos los aspectos de nuestra vida y nos permitirá lograr muchos de nuestros objetivos y alcanzar el éxito deseado. La inteligencia emocional nos ayuda mucho a tratar a los demás, evitar conflictos, vivir con más optimismo, etc.

5. ¿Cree que las empresas deben implantar un programa de Inteligencia Emocional enfocado a todos los trabajadores? Por qué?

Por supuesto, eso me parece una maravillosa idea, ya que en los trabajos, cualquiera que éstos sean siempre se presentan problemas de competencia, envidia, crítica, mala fe, etc., lo cual afecta o puede impedir el desarrollo de las empresas, ya que éste tipo de situaciones frena la productividad en muchos casos, disminuye las buenas relaciones con los compañeros de trabajo lo que entorpece el trabajo en equipo y lo hace pesado y en ocasiones insoportable el ambiente de trabajo, etc.

6. En caso de que la respuesta a la pregunta anterior sea SI, ¿qué beneficios traería esta acción a la empresa?

Yo creo que permitiría que el ambiente de trabajo fuera más ligero, incluso agradable y hasta cordial, lo que facilitaría el desarrollo de las actividades propias de ese trabajo, permitiría que las personas fueran más empáticas, es decir, que supieran entender y tratar mejor a los demás para trabajar mejor en colaboración con los compañeros de trabajo y con las personas con quienes tuvieran que relacionarse laboralmente, podría aumentar la productividad y los resultados de la empresa, habría más disponibilidad de los trabajadores, etc. etc.

7. Mencione su opinión general de haber tomado el curso de IE

Para mi representó una gran experiencia que me enseñó a conocerme y entenderme mejor, a reconocer y controlar mejor mis impulsos y emociones, a reaccionar ante los problemas de la vida, etc, es decir, me sirvió para un desarrollo personal que se ha visto reflejado en todos los aspectos de mi vida.

NOMBRE: Gisela Estrada Fernández.

EDAD: 33 años

NOMBRE DE LA EMPRESA EN QUE TRABAJA: IBER

PUESTO: Ventas

INSTRUCCIONES:

Lea atentamente las siguientes preguntas y respóndalas ampliamente de acuerdo a su criterio.

DESPUÉS DE HABER TOMADO EL CURSO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL:

1. ¿Qué actitudes piensa que cambiaron positivamente en usted y le ayudaron a mejorar en su trabajo? Describa antes y después de haber tomado el curso.

Antes: cuando tenía un problema que resolver, me ponía neurasténica, lo cuál provocaba que no me diera cuenta de lo que en realidad me estaba afectando, y mucho menos me permitía deshacerme de esos problemas o darles alguna solución

Después: con el curso que tome de inteligencia emocional pude detectar más fácilmente mis problemas debido a que en éste desarrollé la habilidad de reconocer mis sentimientos, lo cual no solo me ayudo a manejarlos sino que además me ayudo a exteriorizarlos de una manera adecuada que no afecte a nadie .

2. Mencione tres conflictos que haya tenido en su trabajo antes de tomar el curso. ¿Cómo reaccionó en ese momento y cómo lo haría ahora?

Antes: como lo requiere mi puesto yo tengo que tener mucha relación con los clientes de la empresa, esta relación implica darles un buen servicio y además tenerles mucha paciencia, lo cual a mi no se me daba, debido a que sus actitudes me desesperaban, me ponían de malas, etc, por lo que en ocasiones prefería que el cliente se fuera insatisfecho lo cual a mi me provocaba conflictos con mi jefe ya que mis resultados reflejaban que no desempeñaba bien mi trabajo.

Después: el curso de Inteligencia emocional me ayudo demasiado a combatir este problema, pues si a una cosa te ayuda este curso es a comprender y comunicarte eficazmente con los demás además de manejar tus reacciones de la mejor manera posible, a partir de ahí, me desenvolví mucho más en el área de ventas, los clientes me buscaban por el servicio que les proporcionaba y la atención amable que les ofrecía, lo cual no solo me trajo beneficios a mí sino también a la organización.

3. ¿Cómo le ha ayudado la Inteligencia Emocional a Desarrollarse en su trabajo?

La Inteligencia emocional me ayudo a desarrollar habilidades tales como la empatía, lo cual implica el comprender a los demás en determinadas situaciones , pero sobre todo me enseñó a relacionarme con los demás, cosa que a mí se me dificultaba enormemente debido a que no confiaba en la gente, pensaba que todo mundo se comportaría de la misma manera.

4. ¿Cree que es importante la Inteligencia Emocional? ¿Por qué?

Sí, desde mi punto de vista si es importante la Inteligencia Emocional ya que muchas veces no sabemos detectar nuestros problemas ni mucho menos reconocer el efecto que estos tienen en nosotros. Con la inteligencia emocional puedes lograr el desarrollo de estas habilidades que te permitan ser mejor persona y por supuesto desempeñarte en los dos ámbitos más importantes dentro de la vida de cualquier ser humano, el ámbito laboral y el personal.

5. ¿Cree que las empresas deben implantar un programa de Inteligencia Emocional enfocado a todos los trabajadores? Por qué?

Sí, me parece que sería una buena idea ya que se manifestaría el interés que se tiene porque los empleados trabajen de una manera más adecuada que les permita estar a gusto en su trabajo, eliminando las tensiones que nunca faltan en cualquier trabajo al igual que los conflictos, ya que las personas serían capaces de resolverlos más fácilmente.

6. En caso de que la respuesta a la pregunta anterior sea SI, ¿qué beneficios traería esta acción a la empresa?

- Mayor efectividad
- Mayor rendimiento.
- Mejor desempeño.
- Comunicación efectiva en el trabajo. (entre los diferentes departamentos)

7. Mencione su opinión general de haber tomado el curso de IE

En mi opinión el haber tomado el curso de inteligencia emocional resulto de gran ayuda para mí tanto a nivel profesional y laboral como en mi vida familiar, así como en mi interior como ser humano, pues me ayudo a conocer cosas de mí que nunca me había percatado que existían

NOMBRE: Laura Pulido Arellano

EDAD: 30 años

NOMBRE DE LA EMPRESA EN QUE TRABAJA: STAR COMUNICACIONES Y MEDIOS

PUESTO: Supervisora.

INSTRUCCIONES:

Lea atentamente las siguientes preguntas y respóndalas ampliamente de acuerdo a su criterio.

DESPUÉS DE HABER TOMADO EL CURSO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL:

1. ¿Qué actitudes piensa que cambiaron positivamente en usted y le ayudaron a mejorar en su trabajo? Describa antes y después de haber tomado el curso.

Antes de haber tomado el curso : la cotidianidad en el trabajo hacia cada vez más difícil mi estancia en ese lugar, las cosas no salían como yo esperaba, mi actitud ante los demás no era del todo adecuada, no me permitía ver las cosas como sucedían en realidad sin anteponer juicios ante ellas.

Después de haber tomado el curso de Inteligencia Emocional: tuve la capacidad para poder percibir mi entorno detalladamente, saber en que momento actuar, en dónde y a quién dirigirme, además del como llegar a todo lo anterior a partir de mí, en función de mi puedo manejar mejor los retos, y desempeñar de forma adecuada el puesto de supervisora, además puedo manejar mejor los conflictos y emprender nuevos proyectos.

El haber tomado el curso me dio una visión más amplia así como los fundamentos adecuados que al momento de ponerlos en práctica, uno comienza a percibir esos cambios de los demás con respecto a uno y viceversa.

2. Mencione tres conflictos que haya tenido en su trabajo antes de tomar el curso. ¿Cómo reaccionó en ese momento y cómo lo haría ahora?

Conflicto: Quedarnos a trabajar hasta el día siguiente sin parar.

Reacción en el momento: enojo, actitud negativa hacia los demás, no participaba verbalmente, no quería ni reírme con los demás en los ratos relajados.

Solución actual: si es un hecho que tenemos que quedarnos tarde, lo analizo, determino que es necesario, intento estar en armonía con los demás y trato de pasar ratos agradables.

Conflicto: Estuve en desacuerdo con proyectos impuestos.

Reacción. En el momento: no demostré mi enojo de la forma correcta, no solo deje de hablar, hice gestos de enojo, pero no resolví nada , no hubo diálogo, me bloquee.

Solución Actual: establezco límites, me abro al diálogo, requiero saber respuestas para detectar una posible solución.

Conflicto: Problemas constantes con mi jefe inmediato, no me apoyaba, apenas conversaba conmigo, situación de estrés constante por lo mismo.

Reacción. En el momento: me provocaba que anduviera de malas, hiciera mi trabajo muy limitado, no había diálogo, había una mala actitud hacia esa persona.

Solución actual: establecí diálogo con la persona, la invité a discutir el problema, se analizó punto por punto, lo cual beneficio mucho ya que se le pudo dar solución a las cosas.

3. ¿Cómo le ha ayudado la Inteligencia Emocional a Desarrollarse en su trabajo?

La Inteligencia emocional me ha ayudado a reconocer el momento en el cuál es más adecuado para la ejecución de alguna acción, cómo hacerlo a través de distintas técnicas vistas en el curso, cuando llevar a cabo determinada acción y saber el porqué de hacer tal o cual cosa. Hay una mejor comprensión de las emociones, considero ahora los antecedentes de las emociones y cómo se conducen cotidianamente.

4. ¿Cree que es importante la Inteligencia Emocional? ¿Por qué?

Si, considero que es importante la inteligencia emocional como formación para todo ser humano, muchas veces contamos con ciertas capacidades de manejo psicológico pero desconocemos la interpretación de las mismas.

Las emociones siempre están pero no canalizadas adecuadamente. El contar con la capacidad de enfocarlás, es contar con un alto nivel de la inteligencia emocional. Sin duda, un medio absolutamente importante que contribuye a un mejor desarrollo del hombre ya sea a nivel personal como laboral.

5. ¿Cree que las empresas deben implantar un programa de Inteligencia Emocional enfocado a todos los trabajadores? Por qué?

Sería muy importante que las empresas medianas y grandes llegaran a considerar este tipo de cursos, provocando las mejores relaciones de trabajo lo cual traería como consecuencia de ello un buen desempeño del trabajador. Se

crearía un clima adecuado en las labores en donde pasa uno más de 8 horas diarias cinco días a la semana.

6. En caso de que la respuesta a la pregunta anterior sea SI, ¿qué beneficios traería esta acción a la empresa?

Como lo comenté en mi respuesta anterior, para la empresa sería de mucho beneficio que todos los empleados coincidieran en este grado de inteligencia emocional a fin de provocar mejores relaciones entre los diferentes grupos de trabajo, una mejor comunicación tanto vertical como horizontal; los objetivos de cada grupo se complementarían armoniosamente, se podría identificar más fácilmente a la gente en sus diversos grados intelectuales, emotivos, de la psique, que proporciona al individuo contar con la llamada inteligencia emocional.

7. Mencione su opinión general de haber tomado el curso de IE

Una vez tomado el curso de inteligencia emocional, se cuenta con muchas bases para fortalecer el buen entendimiento de la vida de uno mismo y también con respecto al entorno en el que nos encontramos.

Considero que lo que me proporcionó el curso fueron diversas herramientas para después convertirlas en actos reales, entre ellas puedo citar, la correcta identificación de las sensaciones, los sentimientos, la determinación de la persuasión, el encontrar respuestas al cómo, cuándo, qué, porqué y dónde comenzar una acción para terminarla exitosamente.

NOMBRE: Susana Vázquez Bárcena

EDAD: 50 años

NOMBRE DE LA EMPRESA EN QUE TRABAJA: UNIVERSIDAD
IBEROAMERICANA

PUESTO: Recepcionista.

INSTRUCCIONES:

Lea atentamente las siguientes preguntas y respóndalas ampliamente de acuerdo a su criterio.

DESPUÉS DE HABER TOMADO EL CURSO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL:

1. ¿Qué actitudes piensa que cambiaron positivamente en usted y le ayudaron a mejorar en su trabajo? Describa antes y después de haber tomado el curso.

Antes de tomar el curso de inteligencia emocional no me permitía abrirme ante los demás, y ante mi misma, me resultaba muy difícil reconocer mis sentimientos, lo cual provocaba que mostrara una actitud defensiva ante cualquier persona que se me acercara.

Después de haber tomado el curso de inteligencia emocional me puede displayar adecuadamente, es decir, desarrollé la capacidad de expresar mis sentimientos, aprendí a respetarme a mi misma y después a los demás.

2. Mencione tres conflictos que haya tenido en su trabajo antes de tomar el curso. ¿Cómo reaccionó en ese momento y cómo lo haría ahora?

Conflicto: Dos veces no me concedieron mi premio de evaluación.

Reacción en el momento: Me puse furiosa y como me había pasado ya otras veces anteriormente, reaccione de una manera inadecuada.

Reacción actual: Bueno pues yo pienso, que reaccionaría de una manera totalmente diferente, pues preferiría callar y negociar la situación.

Conflicto: En el puesto de recepcionista que ocupo regularmente viene la gente muy molesta.

Reacción en el momento: En la mayoría de las ocasiones me ensañaba con ellas debido a la actitud que me mostraban sin ni siquiera escuchar sus motivos.

Reacción actual: Ahora prefiero escuchar atentamente lo que les sucede y manejo mis situaciones de tal manera que ni yo me enoje ni tampoco haga que la persona se sienta peor.

Conflicto: Con mis compañeros antes por preferencias de los jefes no me caían bien.

Actitud actual: Ahora se que cada quien sabe lo que quiere y trabaja para ello, haciendo lo necesario para llegar ahí pero eso no implica que sea una mala persona. Además trato de aplicar los principios de la comunicación:

- No enjuiciar.
- No criticar
- No aconsejar
- No manipular.

3. ¿Cómo le ha ayudado la Inteligencia Emocional a Desarrollarse en su trabajo?

La inteligencia emocional me ha ayudado principalmente a aprender a conocerme, a respetarme y a responsabilizarme de mis actos, ahora me es fácil comprender y aceptar a mis compañeros y en general a los demás. Además soy capaz de entablar una comunicación eficaz con cualquier persona.

4. ¿Cree que es importante la Inteligencia Emocional? ¿Por qué?

Creo que la inteligencia emocional si es importante debido a que a mayor conocimiento de uno mismo mayor certeza de que todos tenemos sentimientos y emociones y que somos vulnerables a ellos aún cuando usemos máscaras para que los demás no se percaten de esto.

5. ¿Cree que las empresas deben implantar un programa de Inteligencia Emocional enfocado a todos los trabajadores? Por qué?

Me parece que las empresas si podría implantar un programa, siempre y cuando estas reconozcan que el gasto que harían sería más que un gasto una inversión recuperable a largo plazo, además desde mi punto de vista considero que es importante que sí es posible que esta idea se implante y que fuera accesible para todos los niveles jerárquicos de la organización.

6. En caso de que la respuesta a la pregunta anterior sea SI, ¿qué beneficios traería esta acción a la empresa?

Definitivamente para mi el mayor beneficio que traería consigo la inteligencia emocional para una organización en un aumento en la productividad. Porque al

responsabilizarse y entenderse más uno mismo, disfruta más de la vida, agradece más su trabajo y los retos que se le presentan lo cual redundo directamente en el beneficio de todos dentro de la organización.

7. Mencione su opinión general de haber tomado el curso de IE

El curso de Inteligencia emocional influyó directamente en mi conducta personal porque al comprender nuestra vulnerabilidad (el que todas las personas se llegan a sentir desprotegidas) eso nos hace pertenecer al mismo ámbito para aceptarnos tal y como somos.

NOMBRE: Carolina Maldonado Cuevas.

EDAD: 43 años.

NOMBRE DE LA EMPRESA EN QUE TRABAJA: (CND) COMISION NACIONAL DEL AGUA

PUESTO: Jefe de proyecto.

INSTRUCCIONES:

Lea atentamente las siguientes preguntas y respóndalas ampliamente de acuerdo a su criterio.

DESPUÉS DE HABER TOMADO EL CURSO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL:

1. ¿Qué actitudes piensa que cambiaron positivamente en usted y le ayudaron a mejorar en su trabajo? Describa antes y después de haber tomado el curso.

Antes: Cuando me atrasaba en mi trabajo no me responsabilizaba de mis actos sino que comenzaba a culpar a los demás por los sucesos que me estaban pasando.

Después: Aprendí a asumir mis responsabilidades y a actuar de manera adecuada evitando con ello que la gente me rechazara por mi actitud negativa e injusta.

2. Mencione tres conflictos que haya tenido en su trabajo antes de tomar el curso. ¿Cómo reaccionó en ese momento y cómo lo haría ahora?

Antes: En un principio se me dificultaba expresar mis ideas independientemente de la situación laboral en la que me encontraré.

Después: Aprendí a exteriorizar mis sentimientos sin miedo al reproche, o crítica.

Antes: Generalmente tenía obstáculos para realizar mi trabajo.

Después: Ahora cuando se me presenta alguna situación conflictiva que obstaculice el desarrollo de mi trabajo, primero la analizo, evalúo las diferentes alternativas que tengo para resolverlo y lo resuelvo finalmente.

3. ¿Cómo le ha ayudado la Inteligencia Emocional a Desarrollarse en su trabajo?

La inteligencia emocional me ha ayudado a asumir una actitud más positiva y objetiva ante las diferentes situaciones que se me puedan presentar tanto a nivel personal como laboral.

4. ¿Cree que es importante la Inteligencia Emocional? ¿Por qué?

La Inteligencia Emocional considero que si es importante ya que ayuda principalmente a procesar más rápidamente los conflictos laborales y personales sin involucrar a terceros que no tuvieren nada que ver con dicho conflicto.

5. ¿Cree que las empresas deben implantar un programa de Inteligencia Emocional enfocado a todos los trabajadores? Por qué?

Si sería de gran ayuda para la empresa ya que proporcionaría a su personal una herramienta que le permitirá autoconocerse, y revalorar todas sus potencialidades, desarrollando la seguridad del empleado y con ello lo estaría haciendo más productivo.

6. En caso de que la respuesta a la pregunta anterior sea Si, ¿qué beneficios traería esta acción a la empresa?

- Mayor productividad
- Mejor manejo de los conflictos laborales
- Actitud responsable.
- Mejor comunicación

7. Mencione su opinión general de haber tomado el curso de IE

En general me parece que el curso de inteligencia emocional abarca dos aspectos fundamentales: primero ayuda al individuo a autoperibirse y segundo lo ayuda a autoaceptarse, es decir lo ayuda a conocer sus sentimientos, emociones, a controlar sus impulsos, su manera de hablar y de decir las cosas, etc., lo cual considero que es vital para el desarrollo del mismo, tanto a nivel profesional como personal.

NOMBRE: Yazmín Jiménez Avelar

EDAD: 27 años.

NOMBRE DE LA EMPRESA EN QUE TRABAJA: BANAMEX

PUESTO: Cajero

INSTRUCCIONES:

Lea atentamente las siguientes preguntas y respóndalas ampliamente de acuerdo a su criterio.

DESPUÉS DE HABER TOMADO EL CURSO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL:

1. ¿Qué actitudes piensa que cambiaron positivamente en usted y le ayudaron a mejorar en su trabajo? Describa antes y después de haber tomado el curso.

ANTES: Debido a la naturaleza de mi trabajo, en donde todo el día tengo contacto con los clientes de la empresa tenía muchos conflictos debido a que al empezar el día yo tenía actitudes muy amables y muy propias, pero después de dos o tres horas de trabajo me empezaba a irritar, a estresar etc, lo cual provocaba que tratara yo mal a los clientes, que mi jefe me llamara la atención, que efectuará mal las operaciones bancarias, etc.

DESPUÉS: Con la inteligencia emocional aprendí a mantenerme relajado, a crearme un ambiente adecuado, que me permitiera desempeñarme adecuadamente, lo cual me beneficio enormemente ya que elevó mi desempeño laboral cosa que se vio reflejado en los incentivos que recibí por parte de mi jefe

2. Mencione tres conflictos que haya tenido en su trabajo antes de tomar el curso. ¿Cómo reaccionó en ese momento y cómo lo haría ahora?

- Generalmente en mi trabajo cuando se me presentaba algún conflicto reaccionaba de manera impulsiva, lo cual no me permitía percatarme de los errores que estaba cometiendo, además de que no tomaba en cuenta los puntos de vista de los demás, es decir me cegaba mi enojo. Con la inteligencia emocional desarrollé la capacidad no solo de encaminar ese enojo hacia una actitud más positiva sino que además desarrolle la habilidad de no solo oír sino escuchar los puntos de vista de los demás lo cual me permitió resolver más fácilmente mis conflictos.
 - Cuando sin darme cuenta cometía un error y reaccionaba de una manera equivocada, algunos compañeros se empeñaban en hacerme ver mi error, en ocasiones de buena manera y en ocasiones no, pero yo ni siquiera ponía
-

atención a lo que me decían pues el solo hecho de pensar que me estaban criticando me enfurecía. Con la inteligencia emocional aprendí que no toda crítica debe ser destructiva y que aunque ese fuese el caso debo a prender a tomarlo de la mejor manera y si no, desecharlo, pero siempre aprender de esas críticas que en ocasiones sólo lo ven los demás.

- Debido a que en el trabajo generalmente tenemos mucho trabajo todo el día. yo no tenía una comunicación muy abierta con mis compañeros, es decir, no me preocupaba lo que hicieran o dejaran de hacer, lo cual provocaba un ambiente frío y desmotivante, lo cual gracias a la inteligencia emocional puede eliminar pues me enseñó que la clave de una buena relación es la comunicación, el saber escuchar, el interesarse por los demás etc, esto me ayudó a tener mejores relaciones con mis compañeros de trabajo no solo dentro sino fuera de la organización.

3. ¿Cómo le ha ayudado la Inteligencia Emocional a Desarrollarse en su trabajo?

La inteligencia emocional me ha ayudado en diversos aspectos tales como: la resolución efectiva de los conflictos que se me lleguen a presentar, a entablar una comunicación efectiva con cualquier persona, a reconocer y manejar mis sentimientos de la mejor manera posible y en general a tener un mejor desempeño laboral y personal.

4. ¿Cree que es importante la Inteligencia Emocional? ¿Por qué?

La importancia de la inteligencia emocional radica en que nos ayuda a desarrollar ciertas aptitudes que tenemos escondidas en nuestro interior y que por medio de ellas podemos desempeñarnos mejor en cualquier ámbito en el que nos desenvolvamos todo ello con el objeto de disfrutar cada una de las cosas que hagamos, y además la inteligencia emocional nos sirve como herramienta para alcanzar nuestras metas.

5. ¿Cree que las empresas deben implantar un programa de Inteligencia Emocional enfocado a todos los trabajadores? Por qué?

Desde mi punto de vista creo que la idea de implantar un programa de inteligencia emocional en las empresas sería de gran utilidad porque además de que sería un incentivo para el trabajador por parte de la empresa, ayudaría a que todos los miembros de la organización se relacionaran y desempeñaran adecuadamente, cosa que cada vez es más difícil lograr debido a todos los obstáculos que se presentan en la organización para el logro de esto.

6. En caso de que la respuesta a la pregunta anterior sea SI, ¿qué beneficios traería esta acción a la empresa?

- Aumentaría la productividad.
- Disminuirían los conflictos laborales.
- Habría mayor participación por parte de los trabajadores.
- Se tomarían mejores decisiones.

7. Mencione su opinión general de haber tomado el curso de IE

El curso de inteligencia emocional para mi resultó básico ya que a pesar de que tengo un nivel escolar alto, no me resultaba suficiente para desempeñarme laboralmente como yo quería. Además de que es una herramienta que se puede aprender a la edad que sea siempre y cuando se quiera hacer, además que el desarrollo de los elementos de la inteligencia emocional son aplicables a todo en nuestra vida lo cual significa que podemos mejorar nuestro desenvolvimiento en cualquiera de estos ámbitos.

NOMBRE: María Eva Rodríguez Espinosa

EDAD: 32 años

NOMBRE DE LA EMPRESA EN QUE TRABAJA: Publicidad impresa.

PUESTO: Gerente de mercadotecnia.

INSTRUCCIONES:

Lea atentamente las siguientes preguntas y respóndalas ampliamente de acuerdo a su criterio.

DESPUÉS DE HABER TOMADO EL CURSO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL:

1. ¿Qué actitudes piensa que cambiaron positivamente en usted y le ayudaron a mejorar en su trabajo? Describa antes y después de haber tomado el curso.

Me di cuenta porque me enojaba, canalizando en una sensación física mi disgusto y procurando ver si realmente era enojo, tristeza, decepción, melancolía, etc. De esta manera mejoré en mi trabajo en cuanto a carácter y relación con el personal.

2. Mencione tres conflictos que haya tenido en su trabajo antes de tomar el curso. ¿Cómo reaccionó en ese momento y cómo lo haría ahora?

Mi actitud antes, es decir, mi expresión era de mucha seriedad y de pocos amigos. Ahora me he preocupado por sonreír más y tengo mejor aceptación por parte de la gente y de mis colaboradores. Con el sexo opuesto antes era muy ... pero muy cerrada en cuestión de cuando me abordaban. Ahora soy más accesible y doy más oportunidad de conocerme. Antes me enfurecía de cualquier cosa. Ahora cuento hasta diez.

3. ¿Cómo le ha ayudado la Inteligencia Emocional a Desarrollarse en su trabajo?

Como lo expliqué antes, analizo primero el sentimiento que traigo adentro y después le doy solución. La gente me busca más porque dicen que soy más agradable que antes.

Me he preocupado más en los problemas de mis empleados, involucrándome o mejor dicho con empatía y así ayudarlos, cosa que me agradecen ahora mucho.

4. ¿Cree que es importante la Inteligencia Emocional? ¿Por qué?

Sí es importante la inteligencia emocional porque nos ayuda a conocer nuestro yo, y es una autoayuda que podemos darnos nosotros mismos sin necesidad de que alguien quiera ayudarnos

5. ¿Cree que las empresas deben implantar un programa de Inteligencia Emocional enfocado a todos los trabajadores? Por qué?

Definitivamente sí porque eso mejoraría las relaciones interpersonales entre los colaboradores de la empresa entre sí y con los altos directivos.

6. En caso de que la respuesta a la pregunta anterior sea Sí, ¿qué beneficios traería esta acción a la empresa?**7. Mencione su opinión general de haber tomado el curso de IE**

Me gustó enormemente porque me di cuenta de lo que expreso con mi mirada, me di cuenta de las armas que tiene uno en sus manos para convencer, estimular, ayudar, etc. Lo recomiendo ampliamente

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Hemos llegado a la parte final de este proyecto, el cuál representa para nosotras haber alcanzado un reto muy significativo en el inicio de nuestra vida profesional, y que a su vez marca una pauta para continuar con este largo camino de superación personal. Es, además, el resultado de un esfuerzo que implicó además de empeño y dedicación, una gran responsabilidad.

Nos sentimos muy orgullosas de proporcionar a la sociedad empresarial una alternativa que estamos seguras les permitirá una mejora continua y cuyos resultados serán evidentes a mediano y largo plazo.

Es una satisfacción para nosotras el demostrar que nuestra propuesta es aplicable para las empresas que se establecen en México ya que la implantación de ésta cumple con las expectativas que planteamos en la introducción del proyecto y que a continuación resumimos.

La implantación de un programa de Inteligencia Emocional nos ayudará efectivamente a:

- Reconocer lo mucho que afectan las emociones a nuestro rendimiento en el trabajo.
- Comprender cómo se logra el éxito profesional mediante el uso de la Inteligencia Emocional, así como reconocer los diferentes motivos que nos exige su empleo con el fin de obtener un mayor provecho personal.
- Comprender la necesidad de ayudar a los demás a desarrollar su propia inteligencia emocional, no sólo para el bienestar de esa persona, sino para establecer un mejor trato con los demás.

Derivado del desarrollo de esta propuesta y considerando nuestras expectativas, llegamos a las siguientes conclusiones:

Hay que dar igual o mayor atención al desarrollo de la aptitudes emocionales que a las intelectuales, entendiendo como aptitud un conjunto de hábitos coordinados, de donde se deriva su importancia debido a que éstas rigen lo que pensamos, sentimos y hacemos en la ejecución de cualquier tarea, por lo tanto, cuando alguno de estos hábitos es disfuncional, debe ser reemplazado por otro más efectivo para lo que se requiere una suficiente práctica del mismo, a fin

de que la conducta anterior acabe por extinguirse y se fortalezca la conducta más apta.

Referente al análisis del mexicano, podemos concluir que existen rasgos propios de nuestra cultura que dificultan un buen desarrollo tanto a nivel personal como laboral, tales como el sentimiento de inferioridad, la desconfianza, la agresividad, la inseguridad ante el ambiente en el que vive, entre otros; mismos que provocan que en muchas ocasiones no se logre el éxito deseado en los diferentes aspectos de la vida, éxito que podría ser alcanzado no sólo aplicando habilidades intelectuales sino lo que resulta más importante, las habilidades emocionales.

Dada esta carencia de inteligencia emocional en nuestra cultura, resulta indispensable una educación emocional tanto a nivel laboral como personal, independientemente de la zona geográfica en que se encuentre la organización.

Toda organización es como un organismo: tiene un momento de nacimiento, un crecimiento a través de diferentes etapas de desarrollo, una maduración y, finalmente, un fin. Es importante destacar que hay numerosos sucesos que pueden resultar fatales para una compañía y que pueden presentarse repentinamente, tales como: variaciones en los mercados, una visión estratégica miope, absorciones hostiles, tecnologías competitivas no previstas y situaciones similares, pero ninguna de estas fallas resultaría tan grave si contáramos con una dosis adecuada de inteligencia emocional que nos ayudara a reaccionar favorablemente ante una situación de esta índole, por supuesto, haciendo uso de las habilidades que ésta nos proporciona, tales como la habilidad para manejar mejor los conflictos, una acertada toma de decisiones, una comunicación eficaz, etc.

Si una empresa tiene las aptitudes que brotan del conocimiento de uno mismo y la autorregulación, motivación y empatía, habilidad de liderazgo y comunicación abierta, es probable que sea más adaptable a lo que el futuro traiga.

En todo tipo de empresas, el hecho de que se puedan evaluar y mejorar las aptitudes emocionales sugiere otra zona en la que se puede incentivar el desempeño y, por lo tanto, la competitividad, por lo que es indispensable añadirla como una herramienta laboral debido a los beneficios que esto implica: en el plano individual, es posible identificar, evaluar y aumentar los elementos de inteligencia emocional. En el plano grupal, significa afinar la dinámica interpersonal que torna más inteligentes a los grupos. En el plano empresarial, revisar la

jerarquía de valores para dar prioridad a la inteligencia emocional, en los términos concretos de contratación, capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño y ascensos, motivo en el cual fundamentamos nuestra propuesta.

Además de estos beneficios, el poseer esas habilidades nos ofrece una manera de sobrevivir con nuestra humanidad y nuestra cordura intactas. Y según el mundo cambie, estas aptitudes humanas pueden ayudarnos, no sólo a competir, sino también a alimentar la capacidad de encontrar placer y hasta gozo en el trabajo.

Por otra parte, es importante destacar que la mejor manera de educarnos los jóvenes para el nuevo mundo laboral incluye una educación en los conocimientos emocionales;

Referente a nuestra propuesta del programa de Inteligencia Emocional, la estructura es la adecuada para este tipo de cursos, tal como lo mencionamos en la justificación, ya que en él se integra tanto el aspecto teórico que debemos comprender, como la práctica de los conceptos analizados, lo cual permite al individuo captar más fácilmente la información proporcionada en la sesión y la adopción de las nuevas habilidades aprendidas. Respecto al contenido también resulta ser lo óptimo, ya que incluye todas las habilidades que son indispensable desarrollar para un mejor desempeño laboral.

En cuanto a la factibilidad de integrar este proyecto a los programas de capacitación de las empresas, resulta apremiante su implantación debido a la cantidad de beneficios que son significativos para la empresa en cuanto a, productividad, desempeño, etc. Esto nos hace reconocer que los beneficios serían mucho mayores que los costos, por lo que los egresos realizados con este fin son en realidad una magnífica inversión que se verá reflejada en el desarrollo mismo de la empresa.

Una de las cosas más importantes que debemos considerar es que este proyecto es aplicable a cualquier organización sin importar el tamaño de la empresa, el giro al que se dedique o bien, el puesto o nivel jerárquico de las personas a las que se imparta el curso, ya que los resultados serán igualmente benéficos para todos.

jerarquía de valores para dar prioridad a la inteligencia emocional, en los términos concretos de contratación, capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño y ascensos, motivo en el cual fundamentamos nuestra propuesta.

Además de estos beneficios, el poseer esas habilidades nos ofrece una manera de sobrevivir con nuestra humanidad y nuestra cordura intactas. Y según el mundo cambie, estas aptitudes humanas pueden ayudarnos, no sólo a competir, sino también a alimentar la capacidad de encontrar placer y hasta gozo en el trabajo

Por otra parte, es importante destacar que la mejor manera de educarnos los jóvenes para el nuevo mundo laboral incluye una educación en los conocimientos emocionales;

Referente a nuestra propuesta del programa de Inteligencia Emocional, la estructura es la adecuada para este tipo de cursos, tal como lo mencionamos en la justificación, ya que en él se integra tanto el aspecto teórico que debemos comprender, como la práctica de los conceptos analizados, lo cual permite al individuo captar más fácilmente la información proporcionada en la sesión y la adopción de las nuevas habilidades aprendidas. Respecto al contenido también resulta ser lo óptimo, ya que incluye todas las habilidades que son indispensable desarrollar para un mejor desempeño laboral.

En cuanto a la factibilidad de integrar este proyecto a los programas de capacitación de las empresas, resulta apremiante su implantación debido a la cantidad de beneficios que son significativos para la empresa en cuanto a, productividad, desempeño, etc. Esto nos hace reconocer que los beneficios serían mucho mayores que los costos, por lo que los egresos realizados con este fin son en realidad una magnífica inversión que se verá reflejada en el desarrollo mismo de la empresa.

Una de las cosas más importantes que debemos considerar es que este proyecto es aplicable a cualquier organización sin importar el tamaño de la empresa, el giro al que se dedique o bien, el puesto o nivel jerárquico de las personas a las que se imparta el curso, ya que los resultados serán igualmente benéficos para todos.

Finalmente, para fundamentar nuestra propuesta, incluimos en el presente proyecto algunos testimonios de personas que tomaron algún curso de inteligencia emocional por cuenta propia, mismos que se mostraron anteriormente, en los cuales se reflejan los beneficios obtenidos por estas personas, tanto en su vida personal como laboral.

Algunas de las mejoras resultantes descritas en los testimonios de quienes tomaron un curso de inteligencia emocional se presentan a continuación:

“Antes me presionaba mucho tener tanta responsabilidad en el trabajo, tenía muchos conflictos con los demás, me bloqueaba al tener que tomar decisiones, me limitaba a hacer mi trabajo, etc.

Ahora soy más conciente y considerado con los demás, manejo las presiones con más facilidad, soluciono los conflictos, la toma de decisiones es más rápida y acertada, me intereso más en mí y en los demás”

Armando Carrillo Malagón
24 años

“ Antes yo misma hacía mi estancia difícil en el trabajo, las cosas no salían como yo esperaba, mi actitud hacia los demás no era la adecuada, siempre anteponía juicios.

Ahora percibo mi entorno detalladamente para saber en qué momento actuar, sé a dónde, a quién dirigirme y en qué momento, ahora puedo manejar mejor los retos y llevar a cabo mejor las actividades de mi puesto, mejoró mi capacidad de manejar conflictos, etc”

Laura Pulido
30 años

“ Antes no manejaba adecuadamente los conflictos ni el estrés, tomaba algunas cuestiones laborales como personales, etc.

Ahora he comprobado que soy capaz de manejar los conflictos adecuadamente, identifiqué mis errores y áreas de oportunidad asumiéndolos y

adoptando una actitud positiva; analizo desde una tercera posición los conflictos y propongo soluciones en beneficio de las partes involucradas y de la razón"

Jorge Solórzano
36 años.

Como se puede observar, el hecho de tomar un curso de esta índole trae resultados positivos tanto para las personas como para las empresas en que laboran.

adoptando una actitud positiva; analizo desde una tercera posición los conflictos y propongo soluciones en beneficio de las partes involucradas y de la razón”

Jorge Solórzano
36 años.

Como se puede observar, el hecho de tomar un curso de esta índole trae resultados positivos tanto para las personas como para las empresas en que laboran

ANEXOS

ANEXO I

El cuestionario para evaluación de la inteligencia emocional en los individuos que a continuación se muestra es un instrumento que ha sido extensamente investigado, es estadísticamente confiable y se ha probado por normas en una fuerza laboral empleada en los Estados Unidos y el Canadá.

Los resultados que en él se obtienen muestran las aptitudes y vulnerabilidades personales de rendimiento para identificar patrones individuales e interpersonales para el éxito.

Para calcular su puntaje, después de que los individuos den sus respuestas para cada escala, se suman los números que fueron las respuestas en cada columna. Se apunta el total de la columna al pie, en el lugar indicado.

Se suman enseguida todas las filas totales. Se anota el gran total en la casilla de la derecha que se da para cada escala.

Ejemplo:

	Mucha	Moderada	Poca	Nada/no ocurrió.
Despedido o renunció o se jubiló	3	2	1	0
Nuevo empleo o compañía	3	2	1	0
Nuevo tipo de trabajo	3	2	1	0
Reducción o reorganización en la compañía	3	2	1	0
Algún otro cambio en el trabajo, no incluido en la lista anterior, que le produjo angustia.	3	2	1	0
Pérdida económica o disminución de ingresos	3	2	1	0
Muerte de un amigo íntimo o miembro de la familia	3	2	1	0
Mudanza o traslado	3	2	1	0
Su separación o divorció	3	2	1	0
Su matrimonio	3	2	1	0
Compró nueva casa.	3	2	1	0
Fue víctima de un crimen.	3	2	1	0
Nacimiento de un hijo, adopción, hijastros u otras personas agregadas al hogar.	3	2	1	0
Complicaciones en el sistema judicial.	3	2	1	0
Seria enfermedad personal o heridas.	3	2	1	0
Seria enfermedad o lesiones de un amigo íntimo o miembro de la familia	3	2	1	0
Cualquier otro cambio no incluido en la lista anterior que le produjo angustia.	3	2	1	0

$$12 + 10 + 5 + 0 = 27$$

Estos son los valores que posteriormente se llevan al puntaje de Coeficiente Emocional que se presenta a continuación y que posteriormente se comparan en el cuadro de puntaje, donde se lleva a cabo la interpretación de los mismos de acuerdo a lo que muestra el cuestionario en sí.

CUADRO DE COEFICIENTE EMOCIONAL PUNTAJE	SUCESOS DE LA VIDA																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
	Sucesos de la vida	Presiones del trabajo	Presiones personales	Conciencia emocional de sí mismo	Expresión emocional	Conciencia emocional de otros	Intención	Creatividad	Elasticidad	Conexiones Interpersonales	Descontento constructivo	Compasión	Perspectiva	Intuición	Radio de confianza	Poder personal	Integridad	Salud general	Calidad de vida	Conciencia de relaciones	Óptimo rendimiento
ÓPTIMO	0	0	0	33	27	39	42	30	39	30	39	36	24	33	30	39	27	0	33	21	21
	2	6	2	29	20	28	33	24	34	28	34	33	23	29	26	34	20	8	27	20	20
DIESTRO	3	7	3	28	19	27	32	23	33	27	33	32	22	28	25	33	19	9	26	19	19
	7	13	7	24	17	22	27	19	28	23	27	29	19	23	21	29	17	18	22	17	17
VULNERABLE	8	4	8	23	16	21	26	18	27	22	26	28	18	22	20	28	16	19	21	16	16
	15	20	14	19	13	15	21	13	21	18	20	21	13	18	16	24	13	31	17	14	13
CAUTELA	16	21	15	18	12	14	20	14	20	17	19	20	12	17	15	23	12	32	16	13	12
	54	51	42	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	98	0	0	0	0
Zona de rendimiento	Ambiente actual		Conocimiento				Competencias					Valores y creencias					Resultados				
INTELIGENCIA EMOCIONAL																					

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

SECCIÓN I. AMBIENTE GENERAL.

ESCALA 1 :SUCESOS DE LA VIDA.

Piense en el año pasado: en la lista siguiente indique cuánta aflicción le causó uno de los sucesos de trabajo y personales que se anotan a continuación:

	Mucha	Moderada	Poca	Nada/no ocurrió
Despedido o renunció o se jubiló.	3	2	1	0
Nuevo empleo o compañía	3	2	1	0
Nuevo tipo de trabajo	3	2	1	0
Reducción o reorganización en la compañía	3	2	1	0
Algún otro cambio en el trabajo, no incluido en la lista anterior, que le produjo angustia.	3	2	1	0
Pérdida económica o disminución de ingresos	3	2	1	0
Muerte de un amigo íntimo o miembro de la familia	3	2	1	0
Mudanza o traslado	3	2	1	0
Su separación o divorcio	3	2	1	0
Su matrimonio	3	2	1	0
Compró nueva casa	3	2	1	0
Fue víctima de un crimen	3	2	1	0
Nacimiento de un hijo, adopción, hijastros u otras personas agregadas al hogar.	3	2	1	0
Complicaciones en el sistema judicial.	3	2	1	0
Seria enfermedad personal o heridas.	3	2	1	0
Seria enfermedad o lesiones de un amigo íntimo o miembro de la familia	3	2	1	0
Cualquier otro cambio no incluido en la lista anterior que le produjo angustia	3	2	1	0

_____ + _____ + _____

ESCALA 1

Importancia y aplicación de la Inteligencia Emocional en las organizaciones en México

Crianza de un hijo	3	2	1	0
Estar separado del marido o la esposa	3	2	1	0
Deterioro de la salud personal	3	2	1	0
Encontrar quién cuide de un niño nuestro, o problemas con actual situación de dicho cuidado.	3	2	1	0
No tiene tiempo suficiente para pasar con los que están más cerca de usted	3	2	1	0
Vecindario peligroso o no seguro	3	2	1	0
Relaciones con un paciente íntimo (padres, hermanos, yernos.)	3	2	1	0
Conflicto sexual o frustración	3	2	1	0
Conflicto trabajo-familia	3	2	1	0
Soledad o falta de intimidad	3	2	1	0
Cuestiones de fecundidad o reproducción.	3	2	1	0
	+	+	+	

ESCALA 3

SECCION II. CONOCIMIENTO EMOCIONAL.
ESCALA 4 : CONCIENCIA EMOCIONAL DE UNO MISMO.

En la siguiente lista indique cómo describe cada renglón la manera como usted piensa y siente sobre usted.

Esto me describe.	Muy bien	Moderadamente bien	Un poco	Nada bien
Puedo nombrar mis sentimientos.	3	2	1	0
He aprendido mucho acerca de mí mismo escuchando mis sentimientos	3	2	1	0
Soy consciente de mis sentimientos la mayor parte del tiempo.	3	2	1	0
Sé cuando me estoy alterando	3	2	1	0
Cuando estoy triste, sé por qué	3	2	1	0
Me juzgo a mí mismo por la manera como creo que los demás me ven.	0	1	2	3
Gozo de mi vida emocional	3	2	1	0
Me asustan las personas que muestran fuertes emociones	0	1	2	3
A veces quisiera ser otra persona	0	1	2	3
Presto atención a mi estado físico.	3	2	1	0
Acepto mis sentimientos como propios.	3	2	1	0
	+	+	+	

ESCALA 4

ESCALA 5 : EXPRESIÓN EMOCIONAL.

En la siguiente lista indique cómo describe cada renglón, la manera como usted piensa y siente sobre usted mismo actualmente.

Esto me describe.	Muy bien	Moderadamente bien	Un poco	Nada bien.
Les hago saber a los demás cuándo están haciendo un buen trabajo.	3	2	1	0
Expreso mis emociones aun cuando sean negativas	3	2	1	0
Les hago saber a los demás lo que quiero y necesito	3	2	1	0
Mis amigos íntimos dirían que yo expreso mi aprecio por ellos	3	2	1	0
Me guardo mis sentimientos para mí solo.	0	1	2	3
Les hago saber a los demás cuando sentimientos desagradables intervienen en la manera como trabajamos.	3	2	1	0
Me cuesta trabajo pedir ayuda cuando la necesito.	0	1	2	3
Al tratar con los demás puedo percibir cómo se sienten	3	2	1	0
Haría cualquier cosa por no parecer tonto ante mis compañeros.	0	1	2	3

_____ + _____ + _____

ESCALA 5

ESCALA 6 :.CONCIENCIA EMOCIONAL DE OTRO

En la siguiente lista indique cómo describe cada renglón, la manera como usted piensa y siente sobre usted.

	Muy bien	Moderadamente bien	Un poco	Nada bien..
Puedo reconocer las emociones de otros mirándolos a los ojos	3	2	1	0
Me cuesta trabajo hablar con personas que no comparten mis puntos de vista.	0	1	2	3
Me concentro en las cualidades positivas de los demás.	3	2	1	0
Rara vez siento ganas de reñir a otro	3	2	1	0

Importancia y aplicación de la Inteligencia Emocional en las organizaciones en México

Pienso cómo se sentirían los demás antes de expresar mi opinión.	3	2	1	0
Con cualquiera que hablo, siempre lo escucho con atención	3	2	1	0
Puedo presentir el ánimo de un grupo cuando entro en un salón.	3	2	1	0
Se leer entre líneas cuando alguien esta hablando.	3	2	1	0
Yo puedo hacer que personas que acabo de conocer hablen de sí mismas.	3	2	1	0
Puedo presentir los sentimientos de una persona aunque no los exprese con palabras.	3	2	1	0
Cambio mi expresión emocional según la persona con quién esté.	0	1	2	3
Sé cuando un amigo está preocupado.	3	2	1	0
		+	+	+

ESCALA 6

**SECCION III. COMPETENCIAS DE COEFICIENTE EMOCIONAL
ESCALA 7 : INTENCIÓN.**

Piense en el mes pasado: en la lista siguiente describe cada renglón su conducta o intención.

Esto me describe:	Muy bien	Moderadamente bien	Un poco	Nada bien..
Puedo excluir toda distracción cuando tengo que concentrarme.	3	2	1	0
Generalmente termino lo que comienzo	3	2	1	0
Sé decir que no cuando es necesario	3	2	1	0
Sé recompensarme a mí mismo después de alcanzar una meta.	3	2	1	0
Puedo hacer a un lado las recompensas a corto plazo a cambio de una meta a largo plazo.	0	1	2	3
Puedo concentrarme completamente en una tarea cuando es necesario	3	2	1	0
Hago cosas que después me arrepiento.	0	1	2	3
Acepto la responsabilidad de manejar mis emociones.	3	2	1	0
Cuando me veo ante un problema, me gusta despacharlo lo más pronto posible	3	2	1	0
Pienso qué es lo que quiero antes de actuar	3	2	1	0
Puedo aplazar mi satisfacción personal a cambio de una meta más grande.	3	2	1	0

Importancia y aplicación de la Inteligencia Emocional en las organizaciones en México

Cuando estoy de mal humor puedo superarlo hablando	3	2	1	0
Me da rabia cuando me critican	0	1	2	3
No sé cuál es el origen de mi enfado en muchas situaciones	0	1	2	3

+ + +

ESCALA 7

ESCALA 8. CREATIVIDAD.

En la siguiente lista indique cómo describe cada renglón, su conducta o intención.

ESTO ME DESCRIBE	Muy bien	Moderadamente bien	Un poco	Nada bien..
He recomendado proyectos novedosos a mi compañía.	3	2	1	0
Participo en compartir información e ideas	3	2	1	0
Sueño con el futuro para ayudarme a pensar hacia donde voy.	3	2	1	0
Mis mejores ideas me vienen cuando no estoy pensando en ellas.	3	2	1	0
Tengo ideas brillantes que me han venido de pronto y ya completamente formadas.	3	2	1	0
Tengo un buen sentido de cuándo las ideas tendrán éxito o fracasarán.	3	2	1	0
Me fascinan los conceptos nuevos e inusuales.	3	2	1	0
He implementado proyectos novedosos en mi compañía.	3	2	1	0
Me entusiasman las ideas y soluciones nuevas	3	2	1	0
Me desempeño bien haciendo tormentas de ideas para generar opciones sobre un problema.	3	2	1	0

+ + +

ESCALA 8

ESCALA 9: ELASTICIDAD.

PIENSE EN EL MES PASADO: en la siguiente lista indique cómo describe cada renglón, su conducta o intención.

ESTO ME DESCRIBE	Muy bien	Moderadamente bien	Un poco	Nada bien.
Puedo reaccionar después de haberme sentido desilusionado.	3	2	1	0
Puedo realizar lo que necesito si me dedico a ello	3	2	1	0
Obstáculos o problemas en mi vida han producido cambios inesperados para mejorar	3	2	1	0
Encuentro fácil esperar con paciencia cuando es necesario.	3	2	1	0
Siempre hay más de una respuesta correcta.	3	2	1	0
Sé como dar satisfacción a todas las partes de mí mismo.	3	2	1	0
No me gusta dejar para mañana lo que se pueda hacer hoy	3	2	1	0
Temo ensayar otra vez una cosa que ya me ha fallado antes	0	1	2	3
Pienso que hay problemas por los cuales no vale la pena preocuparse.	3	2	1	0
Yo me despreocupo cuando la tensión aumenta.	3	2	1	0
Puedo ver el aspecto humorístico de las situaciones.	3	2	1	0
A menudo dejo una cosa a un lado por un tiempo para obtener una nueva perspectiva	3	2	1	0
Cuando encuentro un problema me concentro en qué se puede hacer para resolverlo.	3	2	1	0
	+	+	+	

ESCALA 9

ESCALA 10: CONEXIONES INTERPERSONALES.

PIENSE EN EL MES PASADO: en la siguiente lista indique cómo describe cada renglón, su conducta o intención.

ESTO ME DESCRIBE	Muy bien	Moderadamente bien	Un poco	Nada bien
Puedo lamentarme cuando pierdo algo que es importante para mí	3	2	1	0

Importancia y aplicación de la Inteligencia Emocional en las organizaciones en México

Me siento incómodo cuando alguien se acerca demasiado a mí emocionalmente	0	1	2	3
Tengo varios amigos con quienes puedo contar en caso de dificultades	3	2	1	0
Muestro mucho amor y afecto a mis amigos	3	2	1	0
Cuando tengo un problema, sé a quién acudir o qué hacer para ayudar a resolverlo.	3	2	1	0
Mis creencias y valores guían mi conducta diaria.	3	2	1	0
Mi familia está siempre conmigo cuando la necesito.	3	2	1	0
Dudo de que mis colegas realmente me aprecien como persona	0	1	2	3
Me cuesta trabajo hacer amistades	0	1	2	3
Rara vez lloro	0	1	2	3
		+	+	+

ESCALA 10

ESCALA 11: DESCONTENTO CONSTRUCTIVO

PIENSE EN EL MES PASADO: en la siguiente lista indique cómo describe cada renglón, su conducta o intención.

ESTO ME DESCRIBE	Muy bien	Moderadamente bien	Un poco	Nada bien.
Puedo contradecir con eficacia para producir un cambio	0	1	2	3
No expresaría mis sentimiento si creyera que con ello causaría un desacuerdo.	3	2	1	0
En el fondo, yo sólo puedo confiar en mí mismo para hacer las cosas.	3	2	1	0
Permanezco en calma aún en situaciones en que los demás se irritan.	3	2	1	0
Es mejor no alborotar problemas si se pueden evitar	3	2	1	0
Me cuesta trabajo obtener consenso de mi equipo de trabajo.	3	2	1	0
Pido retroinformación a mis colegas sobre mi rendimiento.	3	2	1	0
Tengo habilidad para organizar y motivar grupos de personas.	3	2	1	0
Me gusta hacer frente a los problemas en el trabajo y resolverlos	3	2	1	0
Escucho la crítica con mente abierta y acepto	3	2	1	0

Importancia y aplicación de la Inteligencia Emocional en las organizaciones en México

cuando es justa				
Dejo que las cosas crezcan hasta el punto crítico antes de hablar de ellas.	0	1	2	3
Cuando hago un comentarios crítico, me concentro en la conducta y no en la persona.	3	2	1	0
Evito las disputas	0	1	2	3
	+	+	+	

ESCALA 11

SECCION IV. VALORES DE CE Y CREENCIAS.
ESCALA 12: COMPASIÓN.

PIENSE EN EL PASADO: en la siguiente lista indique cómo describe cada renglón, su conducta o intención.

ESTO ME DESCRIBE	Muy bien	Moderadamente bien	Un poco	Nada bien..
Yo puedo ver la mortificación de los demás, aunque no la mencionen	3	2	1	0
Puedo leer las emociones de la gente por sus ademanes.	3	2	1	0
Actúo con ética en mí trato con los demás.	3	2	1	0
No vacilaría en hacer un esfuerzo extra por ayudar a una persona que esté en dificultades.	3	2	1	0
Tengo en cuenta los sentimientos de los demás en mí trato con ellos	3	2	1	0
Me puedo poner en el lugar de otra persona	3	2	1	0
Hay personas a quienes jamás perdono.	0	1	2	3
Puedo perdonarme a mí mismo por no ser perfecto.	3	2	1	0
Cuando tengo éxito en algo, me parece que podía haberlo hecho mejor	0	1	2	3
Ayudo a los demás a quedar bien en situaciones difíciles.	3	2	1	0
Constantemente me preocupo por mis deficiencias.	0	1	2	3
Envidia a los que tienen más que yo.	0	1	2	3
	+	+	+	

ESCALA 12

ESCALA 13: PERSPECTIVA.

PIENSE EN EL PASADO: en la siguiente lista indique cómo describe cada renglón, su conducta o intención.

ESTO ME DESCRIBE	Muy bien	Moderadamente bien	Un poco	Nada bien..
Ver el lado bueno de las cosas	3	2	1	0
Amo la vida	3	2	1	0
Sé que puedo encontrar soluciones a problemas difíciles.	3	2	1	0
Creo que las cosas generalmente salen bien.	3	2	1	0
Continuamente me he visto frustrado en la vida por mala suerte.	0	1	2	3
Me gusta ser el que soy.	3	2	1	0
Veo los retos como oportunidades para aprender	0	1	2	3
Bajo presión estoy seguro de que encontraré una solución	3	2	1	0

+ + +

ESCALA 13

ESCALA 14: INTUICIÓN.

PIENSE EN EL PASADO: en la siguiente lista indique cómo describe cada renglón, su conducta o intención.

ESTO ME DESCRIBE	Muy bien	Moderadamente bien	Un poco	Nada bien..
A veces veo la solución correcta sin tener las razones.	3	2	1	0
Mis corazonadas suelen ser acertadas	3	2	1	0
Visualizo mis metas futuras.	3	2	1	0
Puedo ver el producto terminado o el cuadro antes de que estén completos.	3	2	1	0
Creo en mis sueños aun cuando otros no los vean ni los entiendan.	3	2	1	0
Cuando me veo ante una elección difícil sigo mi corazón.	3	2	1	0
Presto atención cuando las cosas no me parecen del todo bien	3	2	1	0

Importancia y aplicación de la Inteligencia Emocional en las organizaciones en México

Una vez que me he decidido, rara vez cambio de opinión.	0	1	2	3
La gente dice que yo soy un visionario	3	2	1	0
Cuando alguien presenta una opinión distinta de la mía, me cuesta trabajo aceptarla.	0	1	2	3
Uso mis reacciones intuitivas para tomar decisiones difíciles.	3	2	1	0

+ + +

ESCALA 14

ESCALA 15: RADIO DE CONFIANZA.

PIENSE EN EL PASADO: En la siguiente lista indique cómo describe cada renglón su conducta o intención.

ESTO ME DESCRIBE	Muy bien	Moderadamente bien	Un poco	Nada bien..
Todos se aprovecharían de mí si yo los dejara.	0	1	2	3
Confío en los demás hasta que tenga razones para no confiar.	0	1	2	3
Tengo mucho cuidado para decidirme a confiar en una persona.	0	1	2	3
Respeto a mis colegas.	3	2	1	0
Las personas parecidas a mí en mi compañía han recibido más beneficios que yo(aumentos de sueldo, ascensos, oportunidades, recompensas).	0	1	2	3
Las personas a quienes trato son dignas de confianza	3	2	1	0
Parece que yo siempre salgo defraudado .	0	1	2	3
Cuando algo no funciona, yo trato de presentar un plan alternativo.	3	2	1	0
Cuando conozco a una persona nueva, descubro muy poco de información personal sobre mí mismo.	0	1	2	3
Muy poco en la vida es justo y equitativo.	0	1	2	3

+ + +

ESCALA 15

ESCALA 16: PODER PERSONAL.

PIENSE EN EL PASADO: en la siguiente lista indique cómo describe cada renglón, su conducta o intención.

ESTO ME DESCRIBE	Muy bien	Moderadamente bien	Un poco	Nada bien..
Yo puedo lograr que las cosas se hagan	3	2	1	0
La suerte hace un papel muy importante en mi vida.	0	1	2	3
Encuentro inútil luchar contra la jerarquía establecida en mi compañía	0	1	2	3
Las circunstancias están fuera de mi control	0	1	2	3
Necesito reconocimiento de los demás para que mi trabajo valga la pena	0	1	2	3
Es fácil que los demás gusten de mí.	3	2	1	0
Me cuesta mucho trabajo aceptar cumplidos	0	1	2	3
Tengo la habilidad de conseguir lo que quiero.	3	2	1	0
Siento que controlo mi vida	3	2	1	0
Si reflexiono sobre mi vida, podría sentir que básicamente no soy feliz	0	1	2	3
Me siento asustado y creo que no tengo el control de las cosas cuando éstas cambian rápidamente.	0	1	2	3
Me gusta encargarme de una cosa	3	2	1	0
Yo sé lo que quiero y lo busco	3	2	1	0
	+	+	+	

ESCALA 16

ESCALA 17: INTEGRIDAD.

PIENSE EN EL PASADO: en la siguiente lista indique cómo describe cada renglón, su conducta o intención.

ESTO ME DESCRIBE	Muy bien	Moderadamente bien	Un poco	Nada bien..
Cuando cometo un error estoy dispuesto a reconocerlo.	3	2	1	0
Siento que estoy engañando a los demás.	0	1	2	3
Si no me apasionara mi trabajo, cambiaría de oficio.	3	2	1	0

Importancia y aplicación de la Inteligencia Emocional en las organizaciones en México

Mi oficio es una extensión de mi sistema personal de valores.	3	2	1	0
Jamás digo una mentira.	3	2	1	0
Encuentro que me dejo llevar por una situación aun cuando no esté de acuerdo con ella	0	1	2	3
Exagero mis habilidades para poder avanzar.	0	1	2	3
Digo la verdad aun cuando sea difícil	3	2	1	0
He hecho en mi oficio cosas contrarias a mis principios.	0	1	2	3

+ + +

ESCALA 17

ESCALA 18: SALUD GENERAL.

PIENSE EN EL PASADO: en la siguiente lista indique cómo describe cada renglón, su conducta o intención.

ESTO ME DESCRIBE	Muy bien	Moderadamente bien	Un poco	Nada bien.
SÍNTOMAS FÍSICOS				
Dolor de espalda.	0	1	2	3
Problemas de peso (pérdida o exceso de peso)	0	1	2	3
Dolores de cabeza.	0	1	2	3
Jaquecas.-	0	1	2	3
Catarros o problemas respiratorios.	0	1	2	3
Problemas del estómago (gases frecuentes, síndrome de irritabilidad intestinal, o úlcera)	0	1	2	3
Dolor de pecho	0	1	2	3
Dolores inexplicables.	0	1	2	3
Otros dolores crónicos no anotados en la lista anterior	0	1	2	3
SÍNTOMAS DE CONDUCTA.				
Alimentación (pérdida del apetito, come con exceso, no tengo tiempo de comer)	0	1	2	3
Fumo.	0	1	2	3
Tomo bebidas alcohólicas	0	1	2	3
Tomo calmantes.	0	1	2	3
Tomo aspirinas u otros analgésicos.	0	1	2	3
Tomo otras drogas.	0	1	2	3
Huyo de las relaciones estrechas.	0	1	2	3
Crítico, culpo o ridiculizo a los demás	0	1	2	3
Me siento víctima, o que se aprovechan de mí	0	1	2	3

Importancia y aplicación de la Inteligencia Emocional en las organizaciones en México

Veo TV (más de dos horas al día)	0	1	2	3
Práctico juegos de video o computador, o uso el internet (más de dos horas al día)	0	1	2	3
Me fastidian las personas con quienes me encuentro	0	1	2	3
Accidentes o heridas	0	1	2	3
SÍNTOMAS EMOCIONALES				
Me cuesta trabajo concentrarme	0	1	2	3
Me abruma el trabajo	0	1	2	3
Me distraigo fácilmente.	0	1	2	3
No puedo quitarme una cosa de la cabeza y estoy siempre preocupado.	0	1	2	3
Me siento deprimido, desalentado o sin esperanza.	0	1	2	3
Me siento sólo.	0	1	2	3
Pierdo la memoria	0	1	2	3
Me siento fatigado o abrumado.	0	1	2	3
Me cuesta trabajo resolverme o tomar decisiones.	0	1	2	3
Me cuesta trabajo empezar o tranquilizarme.	0	1	2	3
	+	+	+	

ESCALA 18

ESCALA 19: CALIDAD DE LA VIDA

En la lista siguiente indique cómo describe cada renglón, la manera como usted piensa y siente sobre usted mismo actualmente.

ESTO ME DESCRIBE	Muy bien	Moderadamente bien	Un poco	Nada bien
Estoy muy satisfecho con mi vida .	3	2	1	0
Me siento enérgico, feliz y lleno de salud.	3	2	1	0
Tengo sentimientos de paz interior y bienestar	3	2	1	0
Necesitaria hacer muchos cambios en mi vida para ser realmente feliz.	0	1	2	3
Mi vida satisface mis más hondas necesidades.	3	2	1	0
He obtenido menos de lo que esperaba de la vida.	0	1	2	3
Me gusta ser exactamente como soy.	3	2	1	0
Para mí el trabajo es una diversión.	3	2	1	0
He encontrado trabajo significativo.	3	2	1	0
Voy por un camino que me trae satisfacción.	3	2	1	0
He aprovechado al máximo mis capacidades	3	2	1	0
	+	+	+	

ESCALA 19

ESCALA 20: COCIENTE DE RELACIONES

En la lista siguiente indique cómo describe cada renglón, la manera como usted piensa y siente sobre usted mismo actualmente.

ESTO ME DESCRIBE	Muy bien	Moderadamente bien	Un poco	Nada bien..
Hay personas con quienes me conecto a un nivel más hondo.	3	2	1	0
Soy franco con las personas cercanas a mí y ellas francas conmigo	3	2	1	0
He amado profundamente a otra persona.	3	2	1	0
Generalmente encuentro personas con quienes hacer vida social	3	2	1	0
Soy capaz de hacer compromisos a largo plazo con otra persona.	3	2	1	0
Sé que soy importante para los que están cerca de mí	3	2	1	0
Encuentro fácil decirles a los demás que los quiero.	3	2	1	0
	+	+	+	

ESCALA 20

ESCALA 21: OPTIMO RENDIMIENTO

En la lista siguiente indique cómo describe cada renglón, la manera como usted piensa y siente sobre usted mismo actualmente.

ESTO ME DESCRIBE	Muy bien	Moderadamente bien	Un poco	Nada bien..
Estoy satisfecho con mi desempeño en mi trabajo	3	2	1	0
Mis compañeros de trabajo dirían que yo facilito buenas comunicaciones entre los miembros de mi grupo.	3	2	1	0
Me siento distante en el trabajo y no participante	0	1	2	3
Me es difícil prestar atención a las tareas de trabajo.	0	1	2	3
En mi equipo de trabajo participo en la toma de decisiones	3	2	1	0
Me cuesta trabajo cumplir los compromisos o completar las tareas	0	1	2	3
Mi rendimiento en el trabajo es siempre el mejor de que soy capaz.	3	2	1	0
	+	+	+	

ANEXO 2

NOMBRE:

EDAD:

NOMBRE DE LA EMPRESA EN QUE TRABAJA:

PUESTO:

INSTRUCCIONES:

Lea atentamente las siguientes preguntas y respóndalas ampliamente de acuerdo a su criterio.

DESPUÉS DE HABER TOMADO EL CURSO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL:

1. ¿Qué actitudes piensa que cambiaron positivamente en usted y le ayudaron a mejorar en su trabajo? Describa antes y después de haber tomado el curso.
 2. Mencione tres conflictos que haya tenido en su trabajo antes de tomar el curso. ¿Cómo reaccionó en ese momento y cómo lo haría ahora?
 3. ¿Cómo le ha ayudado la Inteligencia Emocional a Desarrollarse en su trabajo?
 4. ¿Cree que es importante la Inteligencia Emocional? ¿Por qué?
 5. ¿Cree que las empresas deben implantar un programa de Inteligencia Emocional enfocado a todos los trabajadores? Por qué?
 6. En caso de que la respuesta a la pregunta anterior sea SI, ¿qué beneficios traería esta acción a la empresa?
 7. Mencione su opinión general de haber tomado el curso de IE
-

BIBLIOGRAFÍA

- COOPER, Robert; La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones; Grupo editorial Norma; México, 1997.
- DE KRAS, Eva; Cultura gerencial México-EU; Grupo editorial Iberoamérica; California, 1990.
- GOLEMAN, Daniel; La inteligencia emocional; Javier Vergara Editor, México, 1995.
- GOLEMAN, Daniel; La inteligencia emocional en la empresa; Javier Vergara Editor; México, 1999.
- RAMOS, Samuel; El perfil del hombre y la cultura en México; Colección austral; México, 1965
- RODRÍGUEZ Estrada, Mauro; Relaciones Humanas; El manual moderno; México, 1988.
- RODRÍGUEZ Sala de G., Ma. Luisa; El estereotipo del mexicano; México, Instituto de investigaciones sociales, UNAM; México, 1965
- WEISINGER, Hendiré, La inteligencia emocional en el trabajo; Javier Vergara Editor; México, 1998.

OTRAS FUENTES

- Apuntes del curso de Inteligencia Emocional de Casa Antares ubicada en José María Velasco # 73-1 Col. San José Insurgentes, México, D.F., Tel. 56 11 45 14
- INTERNET (Diversas páginas sobre el tema).
-