

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**INTELIGENCIA EMOCIONAL  
Y PRODUCTIVIDAD EN UN GRUPO  
DE VENDEDORES TELEFÓNICOS**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
**LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

PRESENTA:

**DANTE ALEJANDRO MONTAÑO CHÁVEZ**

DIRECTOR:

**LIC. MARÍA ISABEL DELSORDO LÓPEZ**

ASESOR ESTADÍSTICO:

**LIC. HUMBERTO ZEPEDA VILLEGAS**

MÉXICO DF - AGOSTO 2006



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.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN</b>	3
<b>INTRODUCCIÓN</b>	4
<b>CAPÍTULO 1. INTELIGENCIA Y EMOCIONES: BREVE REVISIÓN</b>	6
1.1 La forma tradicional de concebir la inteligencia	6
1.2 Concepciones en el estudio de las emociones	13
<b>CAPÍTULO 2. LA ENTRADA EN ESCENA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL</b>	25
2.1 Las primeras definiciones de Inteligencia Emocional	25
2.2 Los componentes que integran la Inteligencia Emocional	27
2.3 Las Aptitudes Emocionales	29
2.4 La inteligencia Emocional en el ámbito laboral	32
2.5 Estilos comunicativos	39
2.6 Comportamiento verbal y no verbal	41
2.7 Aceptación Psicológica	42
2.8 El Carácter colectivo de la Inteligencia Emocional y toma de conciencia.	43
2.9 Instrumentos para la medición de la Inteligencia Emocional	47
2.10 Propuestas para aumentar la Inteligencia Emocional	50
2.11 Estudios realizados sobre Inteligencia Emocional	51
<b>CAPÍTULO 3. LAS VENTAS TELEFÓNICAS</b>	55
3.1 El perfil del vendedor telefónico	55
3.2 Descripción del puesto	59
3.3 El operador de ventas telefónicas en México	61
3.4 Definición de Telemarketing	63
3.5 Ventajas y desventajas del mercadeo por teléfono	64
3.6 Llamadas de entrada y salida	64

<b>CAPÍTULO 4. MÉTODO</b>	67
4.1 Planteamiento y Justificación Problema	67
4.2 Objetivo	68
4.3 Problema de Investigación	68
4.4 Hipótesis	68
4.5 Definición Conceptual de Variables	69
4.6 Definición Operacional de Variables	70
4.7 Tipo de Estudio	70
4.8 Diseño de Investigación	71
4.9 Muestra (Sujetos)	71
4.10 Instrumento	71
4.11 Escenario	75
4.12 Material y procedimiento	75
4.13 Estadística	75
<b>CAPÍTULO 5. RESULTADOS</b>	76
5.1 Análisis descriptivo de la muestra	76
5.2 Análisis de Consistencia Interna del Instrumento	79
5.3 Tratamiento estadístico de los datos	84
<b>CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES</b>	87
6.1 Discusión	87
6.2 Conclusiones	91
<b>LIMITACIONES Y SUGERENCIAS</b>	93
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	95
<b>ANEXO 1</b>	100

## **RESUMEN.**

El objetivo de este trabajo fue identificar si existen diferencias en los puntajes de Inteligencia Emocional entre un grupo de alta, media y baja productividad en ventas telefónicas.

Lo primero que se hizo, fue una revisión sobre los conceptos de inteligencia y emoción, para así, entrar al terreno de la Inteligencia Emocional y exponer la importancia que este concepto ha tomado en el ámbito laboral en los últimos diez años.

Por otro lado, se presentó la situación actual del Telemarketing en México, así como las características del Operador de Ventas Telefónicas.

La investigación consistió en formar tres grupos de operadores de ventas telefónicas, que trabajan en un Telemarketing de la ciudad de México, separándolos de acuerdo a la productividad de cada uno; formando un grupo de productividad alta, uno de productividad media y uno más de productividad baja.

A los operadores de cada grupo se les aplicó el “Auto Reporte de Inteligencia Emocional” (desarrollado por Shutte Malouff, Hall Haggerty, Cooper, Golden y Dornheim en la Universidad de Nova Southeastern, E. U. A. en 1998) para obtener el puntaje de Inteligencia Emocional. Después se compararon las medias de los grupos por medio de la “prueba t” y la “prueba Anova” para saber si existen diferencias significativas entre cada uno.

En todos los casos, la significancia fue mayor a 0.05, por lo que se afirmó que no existen diferencias significativas entre los grupos.

## **INTRODUCCIÓN.**

En 1995 se contó con la primera publicación sobre Inteligencia Emocional, misma que fue escrita por David Goleman, al hacerse evidente que lo que por tanto tiempo se ha considerado como una de las más valiosas cualidades para el desempeño, es decir, la inteligencia por sí misma, no garantizaba a las personas el alcanzar el éxito esperado en las diferentes áreas de su vida.

Es por ello que la Inteligencia Emocional es un concepto que ha empezado a contar cada vez con mayor presencia en las investigaciones relacionadas con las ciencias psicológicas, educativas y administrativas, ya que provee de elementos fácilmente aplicables en el tema de la capacitación laboral, la formación de líderes y la educación.

Todo esto nos indica que existe una relación entre la Inteligencia Emocional y los resultados obtenidos en el ámbito laboral, escolar, personal, etc. Motivo por el cuál se lleva a cabo la presente investigación.

En el Capítulo 1 se hace una breve revisión sobre la forma tradicional de concebir la inteligencia, la forma en la que se ha medido este concepto y algunas teorías que han surgido en relación al tema. También se habla sobre las concepciones en el estudio de las emociones, sus definiciones y la relación de éstas con los estímulos externos, los procesos fisiológicos y los elementos cognitivos.

En el Capítulo 2 se mencionan las primeras definiciones de Inteligencia Emocional, los componentes que la integran, las aptitudes emocionales y el papel de ésta en el ámbito laboral; también se habla de los diferentes estilos comunicativos, el comportamiento verbal y no verbal, la aceptación psicológica y el carácter colectivo de la Inteligencia Emocional y la toma de conciencia. Finalmente, se nombran algunos de los instrumentos para la medición de este concepto y algunas propuestas para aumentar la Inteligencia Emocional, así como diferentes estudios realizados sobre el tema y sus resultados.

En el Capítulo 3 se habla sobre las ventas telefónicas, el perfil del vendedor telefónico, la descripción del puesto y la situación del operador de ventas telefónicas en México; también se mencionan algunas definiciones de Telemarketing, las ventajas y desventajas del mercadeo por teléfono; y las características de las llamadas de entrada y salida.

En el Capítulo 4 se describe el método bajo el cual se llevó a cabo la investigación.

En el Capítulo 5 se presentan los resultados obtenidos, para lo cual se hace un análisis descriptivo de la muestra, un análisis de consistencia interna del instrumento y finalmente, se lleva a cabo el tratamiento estadístico de los datos.

En el Capítulo 6 se expone la discusión y se hacen las conclusiones con base a los resultados obtenidos.

Finalmente, se describen las limitaciones y sugerencias, derivadas de la presente investigación.

*“La puerta de entrada al templo de la sabiduría es el conocimiento de nuestra propia ignorancia”  
(Spurgeon, Ch.; citado por Anthony, 2001).*

## **CAPÍTULO 1.**

### **INTELIGENCIA Y EMOCIONES: BREVE REVISIÓN.**

#### **1.1 La forma tradicional de concebir la inteligencia.**

La inteligencia es un proceso a cuyo estudio se ha dedicado la Psicología desde sus orígenes y del que se han realizado una gran cantidad de estudios llenos de contradicciones y continuas modificaciones, encontrando que en las últimas décadas se ha introducido como componente esencial de la inteligencia, la vida afectiva del ser humano (Molero, Saíz, y Esteban, 1998).

Los estudios clásicos de inteligencia se centran en la medición del rendimiento intelectual mediante el uso de pruebas mentales; y estos estudios, que dieron comienzo con los primeros tests mentales aplicados por Galton (1822-1911) para detectar las diferencias individuales, se basan en la premisa de que las características morales, intelectuales y de carácter de las personas no son adquiridas sino innatas, es decir, que se originan con la herencia (Binet, 1905; citado por Molero y cols, 1998).

Una de las primeras pruebas para la medición de la inteligencia que tuvo una gran difusión mundial y es aplicada hasta la fecha tanto en el ámbito educativo como clínico y laboral es la desarrollada por Alfred Binet (1817-1911) para quien *“El órgano fundamental de la inteligencia es el juicio. [...] Juzgar bien, comprender bien y razonar bien son los resortes esenciales de la inteligencia”* (Binet, 1905; citado por Molero y cols, 1998; pág. 16).

Con base en estudios de esta materia es que el psicólogo alemán Stern propuso una medición derivada de la edad mental, el Cociente Intelectual (C.I.), definido

como la razón entre la edad mental y la edad cronológica. El C.I. fue obtenido con la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Edad Mental (en meses)}}{\text{Edad Cronológica (en meses)}} \times 100$$

Esta medición, durante muchos años ha sido considerada como el parámetro a partir del cual se cataloga la inteligencia de los sujetos (Benavides y Di Castro, 1982; Molero y cols, 1998).

En los diferentes libros se puede encontrar que el factor cognitivo se encuentra implícito en las explicaciones sobre la inteligencia, sobre las emociones y sobre la inteligencia emocional, esto nos permite establecer una conexión entre estos factores para entender principalmente el de Inteligencia Emocional que es el que nos interesa en esta investigación.

Considerando dicho aspecto, Anderson en el año 1992 formula la llamada “Teoría de la Arquitectura Cognitiva Mínima” para introducir en el estudio de la inteligencia un factor que hasta entonces no había sido considerado en forma relevante, en el estudio y entendimiento de las diferencias individuales. El autor afirma que una teoría de nivel inferior y con bases biológicas no posee los conceptos teóricos para abarcar las precisiones y excepciones sobre el desempeño intelectual. En lugar de ello, nos dice que es necesario un mayor nivel descriptivo y explicativo, que es: el nivel cognitivo (Anderson, 2001).

La “Teoría de la Arquitectura Cognitiva Mínima” afirma que el conocimiento se adquiere a través de dos rutas distintas, lo cual explica el porqué existen diferencias significativas entre el CI y el nivel de desarrollo del individuo.

- La primera ruta para adquirir conocimientos, es el pensamiento. El pensamiento está limitado por la rapidez de un mecanismo de procesamiento

básico (MPB), y es esta velocidad la fuente de inteligencia general o CI. Es decir, la variación en la rapidez del mecanismo de procesamiento básico es la causa principal de las diferencias individuales en la inteligencia general.

Ahora bien, la hipótesis señala que la rapidez del procesamiento no cambia con el desarrollo y que por lo tanto, constituye un factor biológico, innato de las diferencias individuales. Pero como la inteligencia también ha sido explicada en términos de factores específicos (se puede tener alta inteligencia verbal y mediana inteligencia espacial, etc.) desde un punto de vista gestáltico (el todo es mayor a la suma de las partes) el autor afirma que hay algo del pensamiento en la rapidez del procesamiento: la habilidad potencial.

El alcance que pueda tener el sujeto en el desempeño de su inteligencia está determinado por el factor biológico, el cuál se expresa en términos de un poder *latente*, que se puede considerar como su habilidad potencial. En suma, el desempeño observado, o la habilidad *manifiesta* es una función de dos factores: el poder latente del procesador y la rapidez del mecanismo de procesamiento básico.

Se puede decir entonces, que mientras que el mecanismo de procesamiento básico está determinado biológicamente, un sujeto puede o no desarrollar su mayor potencial latente.

- La segunda ruta para la adquisición del conocimiento es mediante *módulos* que proporcionan representaciones complejas del mundo, las cuales no podrían adquirirse con los procesos centrales de pensamiento. Esto significa que operan independientemente de la velocidad del mecanismo de procesamiento básico, y que el conocimiento que proporcionan está disponible para todos sin importar de las diferencias en el C.I. Para afirmar esto, Anderson se basa en los estudios que han demostrado que personas con serios problemas en el desempeño intelectual, específicamente menciona a los *savants* (personas que para otras cosas tienen impedimentos mentales), presentan habilidades aisladas, por ejemplo: arte, música, idiomas,

procesamiento espacial o memoria. Esto muestra claramente que estas personas adquieren el conocimiento a través de los módulos disponibles que no se ven limitados por los daños cerebrales globales que afectan predominantemente el funcionamiento del MPB (Anderson, 2001).

Las observaciones que se han realizado con niños autistas quizás fundamenten también esta explicación. Los llamados "idiotas-sabios" que a raíz del autismo no son capaces de relacionarse con la realidad y con las personas, presentan trastornos de lenguaje y están inhabilitados para recibir educación formal, pero por otro lado, muestran capacidades extraordinarias ya sea de retención mnésica (retención de cifras, retención de un idioma extranjero) o de capacidades musicales. Son seres cuya conducta es extraña pero que tienen capacidades especiales en el cálculo, la mecánica o que son memorizadores del diccionario o de las listas telefónicas (Ajuriaguerra, 1996).

Ahora bien, Anderson (2001) señala que independientemente de su teoría que pone de relevancia el aspecto cognitivo para el estudio de la inteligencia, es necesario tomar en cuenta las variables ambientales y genéticas para explicar de manera más completa las diferencias en el desarrollo, las diferencias en las habilidades generales y específicas y el entendimiento de los déficit específicos para el desarrollo de la inteligencia general. Incluso menciona la relevancia que podría estar implícita en las intervenciones educativas.

Y aunque en general, los estudiosos del coeficiente intelectual otorgan un importante peso al factor biológico y genético, se reconoce que existe ambigüedad en los resultados que se obtienen debido a la cantidad de variables que influyen en el desempeño, en otras palabras se reconoce que la inteligencia es una situación multivariada.

Anderson afirma que en el desempeño no solamente influyen la genética y cuestiones del ambiente familiar, sino también cuestiones del ambiente que el individuo vive fuera del ámbito familiar. Esto resulta interesante debido al peso que

parece constituir el factor ambiental en el desempeño, independientemente de la gran importancia del factor genético.

Se menciona por ejemplo, un estudio llamado *Western Reserve Twin Project*, que combinaba la mediciones convencionales de la inteligencia con tareas cognitivas elementales en 263 pares de gemelos del mismo sexo, en el cuál, solamente el efecto ambiental familiar fue común a ambos grupos de mediciones, mientras que los efectos genéticos presentaron menos consistencias y variaron con la medición (Petrill *et al.*, 1995, 1996, citado por Anderson, 2001).

Como puede observarse, en el estudio de la inteligencia, ha sido sumamente relevante el aspecto Multifactorial, más recientemente llamado de *Inteligencias Múltiples* (IM).

Spearman en 1955 postuló que la inteligencia está compuesta de diversos factores:

Un factor “g” que es general, común y fundamental para todas las funciones cognoscitivas de un mismo individuo. Su magnitud es constante en todas las habilidades de un individuo pero variable de un individuo a otro. Spearman lo define como “la energía mental” subyacente y constante a todas las operaciones psíquicas.

Un factor “e” que es específico, variable tanto de una a otra habilidad de un mismo individuo como de un individuo a otro. Spearman lo define como las máquinas o dispositivos a través de los cuales actúa y opera la energía mental.

Y los factores de grupo, los cuales relacionan un conjunto de habilidades, por ejemplo el verbal, en el que se incluirían las capacidades para el uso de sinónimos, antónimos, vocabulario, etcétera o por ejemplo el numérico que agruparía las aptitudes para las operaciones matemáticas (citado por Benavides y Di Castro, 1982).

La teoría de las Inteligencias Múltiples (IM) define la inteligencia como la capacidad de solucionar problemas que son de importancia en un ambiente o comunidad cultural en particular (Gardner, 1983; citado por Anderson, 2001).

De manera que: *“Inteligencia es un término para organizar y describir las capacidades humanas en relación con los contextos culturales en que se desarrollan, se usan y se les da significado”* (Anderson, 2001; pág. 164).

Con base en lo anterior se definieron 8 tipos de inteligencias:  
(Gardner, 1989; citado por Anderson, 2001).

1. La inteligencia lingüística.- Describe la capacidad de percibir o producir lenguaje hablado o escrito. Ejemplos de personas que gozan de este tipo de inteligencia son los poetas, abogados y periodistas.
2. La inteligencia lógica/matemática.- Incluye el uso y la apreciación numérica, causal, abstracta o las reacciones lógicas. Algunos ejemplos son los matemáticos, científicos e ingenieros.
3. La inteligencia espacial.- Describe la capacidad de percibir información visual o espacial (en gran escala o más local), transformar y modificar esta información, además de recrear imágenes visuales incluso sin referencia de un estímulo físico original. La inteligencia espacial es usada en el arte visual, el dibujo mecánico y la navegación.
4. La inteligencia musical.- Se refiere a la capacidad de crear, comunicar y comprender significados obtenidos del sonido. Se puede observar en los músicos y los críticos musicales, aunque también fuera de la esfera musical (por ejemplo los mecánicos automotrices y cardiólogos hacen diagnósticos basados en escuchar atentamente patrones o sonidos).

5. La inteligencia corporal/cinestésica.- Incluye controlar todo o parte del propio cuerpo para solucionar problemas. Por ejemplo en el atletismo, la danza o la caminata.
6. La inteligencia naturalista.- Incluye la capacidad para comprender y trabajar en forma efectiva en el mundo natural. Ejemplos de esta inteligencia son los biólogos, zoólogos y naturalistas.
7. La inteligencia interpersonal. Incluye la capacidad de reconocer y hacer distinciones entre los sentimientos, las creencias y las intenciones de otras personas. Se puede observar en los líderes que tienen la habilidad de comunicarse con otros y hacer su trabajo efectivamente.
8. La inteligencia intrapersonal.- Permite a las personas formarse un modelo mental de sí mismas y aprovecharlo para tomar decisiones sobre cursos de acción viables. Entre estos ejes está la capacidad para distinguir los sentimientos propios y prever reacciones a acciones futuras.

Se puede ver que, al definir la inteligencia a partir de muy diversas capacidades para la vida, se están incluyendo aquellas que están involucradas con la capacidad de empatía con las personas y la capacidad de autoreconocimiento de procesos personales, esto específicamente en los puntos 7 y 8, de manera que aunque se ha encontrado evidente que los estudios de la inteligencia ponen el acento en la biología, en lo innato y en las capacidades de juicio y razón; las teorías han ido evolucionando y contemplando más factores que tienen una influencia implícita en el desempeño de las personas.

Así por ejemplo, Maturana (1997), con sus trabajos de biología experimental abrió las puertas a la teoría de que las emociones se suelen anteponer a los juicios críticos y son la base de la actuación de los seres humanos. Aunque sus estudios se refieren a aspectos que son propios de las ciencias biológicas, han sido utilizados en el desarrollo humano por las organizaciones (citado por Vera, 1999).

Sagan, (1984) dice que la capacidad de respuesta del ser humano rebasa el repertorio de programación biológica, ya que con la cantidad de situaciones diversas con las que el ser humano se topa día con día (la mayoría creadas por él mismo), sería imposible poseer una respuesta programada biológicamente para cada situación, así que, mientras que muchos animales solamente pueden resolver una serie de problemas limitada, el ser humano va adquiriendo a lo largo de su vida una gran variedad de posibilidades de respuestas:

*“Casi todos los organismos terrestres actúan en buena medida conforme al legado genético de que son portadores y que ha sido «previamente transmitido» al sistema nervioso del individuo, siendo la información extra genética recogida en el curso de su vida, un factor secundario. Sin embargo, en el caso del humano y de los demás mamíferos sucede exactamente lo contrario. Sin desconocer el notable influjo del legado genético en nuestro comportamiento, nuestros cerebros ofrecen muchísimas más oportunidades de establecer nuevos modelos de conducta y nuevas pautas culturales en cortos períodos de tiempo que en cualquier otro ser vivo. Por decirlo de algún modo, hemos concertado un pacto con la naturaleza según el cual el difícil proceso de maduración del niño viene compensado por su capacidad de aprendizaje, lo que incrementa en gran manera las posibilidades de supervivencia de la especie humana” (Sagan, 1984; Pág. 15).*

Con esto, se hace evidente que tanto el ambiente como la vida social y cultural humana moldean los diversos tipos de inteligencia, ya que si bien, la posibilidad de poseer, expresar y desarrollar inteligencia son aspectos universales, hay una considerable variación individual que influenciará los logros de las personas y cambiará en el curso del desarrollo de acuerdo al historial de experiencias y al contexto cultural particular.

## **1.2 Concepciones en el estudio de las emociones.**

La emoción es definida por Kaplan y Sadock (1996) como un sentimiento complejo que se encuentra relacionado con efectos tanto somáticos como comportamentales. Dicho sentimiento tiene que ver con el afecto y el estado de ánimo de la persona (citado por Ajuriaguerra, 1996).

Para Wallon (1963) el lenguaje emocional es el primero que se establece en el ser humano, tras el cual se adquirirá el lenguaje verbal y es el cuerpo mismo el instrumento de la comunicación de las emociones (citado por Ajuriaguerra, 1996).

Como Piaget (1960) describió, *afecto* y *emoción* se encuentran íntimamente relacionados ya que son preceptos que refieren a sentimientos ligados al área somática y que además provocan la emisión de una conducta. De manera que los afectos se expresan somáticamente (como las gesticulaciones) y se sienten somáticamente (existen reacciones fisiológicas ligadas a los mismos). Para Piaget todo lo motor y lo energético es de naturaleza afectiva, mediado por una estructura cognitiva (citado por Ajuriaguerra, 1996).

De acuerdo con Laplanche y Pontalis (1971) *“el afecto es la expresión cualitativa de la cantidad de energía pulsional y de sus variaciones”* pero más que nada se trata de un concepto que tiene un valor puramente descriptivo, en el sentido de que designa la resonancia emocional de una experiencia por lo general intensa (Laplanche y Pontalis, 1971; pág. 12).

Para Castilla del Pino (2000), los sentimientos son entendidos en términos de: instrumentos del sujeto, estados del sujeto y estados del organismo.

Por instrumentos del sujeto se refiere a que el sujeto dispone de ellos para la relación (emocional, afectiva), tanto con personas, animales y cosas como consigo mismo. En ese sentido la funcionalidad instrumental de los sentimientos se da al servicio de: 1) la vinculación eficaz, interesada, para establecer un lazo afectivo y 2) para lograr organizar los valores de forma jerarquizada. Esto conlleva subjetividad al modo de relación de cada persona con la realidad y con los objetos

que la constituyen (entendidos aquí como objetos todos aquellos con los que el sujeto se vincula), así como el valor que al objeto se le adjudica, esto es, la relación afectiva que establece con él.

Los sentimientos como estados del sujeto son en otras palabras “*estados del Yo*”, y esto implica que los sentimientos cualifican y modifican al sujeto en cierto sentido. “*Sentir ante un objeto implica que el sujeto, que antes no sentía ni ante el objeto ni ante sí, se sabe afectado por el sentimiento de ahora: en eso consiste la modificación que define al sujeto que experimenta un sentimiento concreto*” (Pág. 22).

Y los sentimientos son estados del organismo en tanto que la experiencia de sentir, además de ser una experiencia cognitivo-emocional, desencadena *efectos* en el organismo. En pocas palabras, un proceso emocional tiene dos momentos: el mental y el extra mental que se manifiesta en las modificaciones que tienen lugar en el sistema corporal (rostro, piel, postura) y que son observables. Mientras que los que acontecen en el interior del organismo no lo son y solamente los percibe el sujeto.

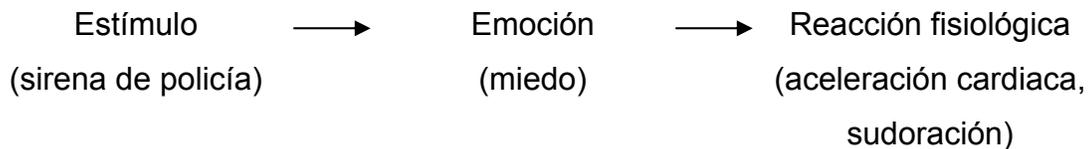
*“La experiencia de un sentimiento altera el estado del organismo, que reacciona con una serie de síntomas. No hay sentimiento sin síntomas...”* (Pág. 23), ya que se produce una búsqueda de adaptación. Por su parte, el conjunto de síntomas constituye un *síndrome*, que es la unión de la experiencia mental y la experiencia fisiológica del sentimiento.

Existen teóricos que enfatizan en el factor fisiológico en la explicación de las emociones, mientras que para otros predomina el aspecto cognitivo y para otros más, se trata de una combinación igualmente importante entre ambos.

Enfatizar en el factor fisiológico implica que la emoción es una reacción del organismo ante una determinada situación, ya sea que la emoción desencadene respuestas orgánicas (liberación de ciertas sustancias, movimiento visceral,

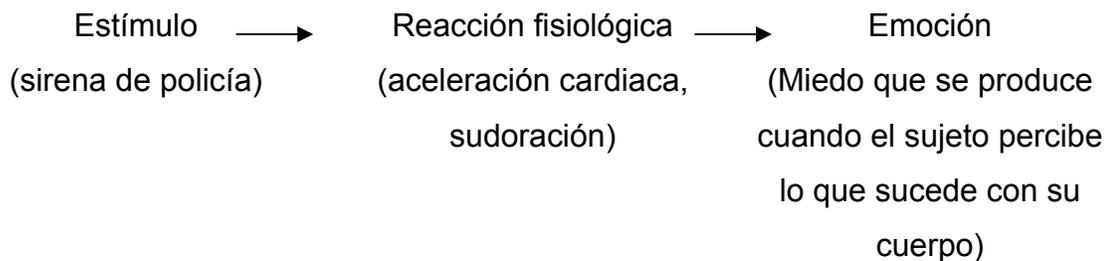
cambios de contractura muscular, etc.) o que las respuestas fisiológicas sean interpretadas por el individuo de forma tal, que conlleven a experimentar la emoción.

En ese sentido han sido planteadas ambas vías para explicar el proceso:



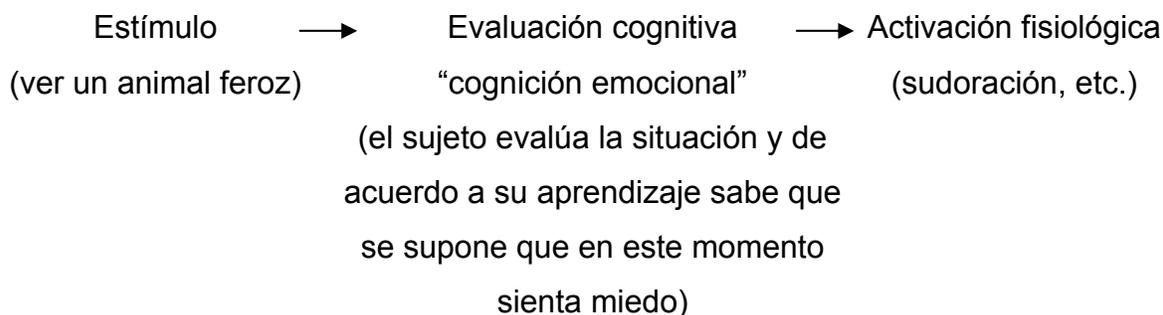
Esta sería una secuencia que toma en cuenta el componente fisiológico derivado de la experimentación de una emoción.

Mientras tanto, una segunda secuencia explicativa que pondría el énfasis en la influencia que la reacción fisiológica tiene en la experimentación de cierta emoción sería la siguiente:



Por otro lado, otorgar importancia al proceso cognitivo implica que dichos cambios fisiológicos por sí solos no son suficientes para iniciar la experiencia de una emoción, sino que estos son explicados e interpretados por el sujeto que los siente, es decir, se requiere de alguna forma de cognición que interprete esos cambios fisiológicos de manera que el sujeto acaba rotulando la sensación; le pone un nombre a lo que está sintiendo y esa es propiamente la emoción (Rosenzweig, 1995).

Explicar la emoción de esa forma, implica entonces que se establece la siguiente secuencia:



En ese sentido, las cogniciones emocionales representan el aspecto cualitativo de la emoción y determinan el tipo de emoción que se tiene mientras que la activación fisiológica representa el aspecto cuantitativo de la emoción, es decir, la intensidad de la misma (Rosenzweig, 1995).

En la medida en que la Psicología cognitiva estudia cómo las personas entienden el mundo en que viven y cómo la cognición lleva a la conducta, para los teóricos cognoscitivistas, la acción está principalmente en función de los pensamientos de la persona y no de algún instinto, necesidad o pulsión.

Sin embargo, para éstos teóricos sí existen los estados de disonancia (lo que para el psicoanálisis sería un conflicto psíquico), la cual consiste en una inconsistencia entre un pensamiento, creencia o valor y la acción misma de la persona.

Arnold (1960) postuló que la emoción es *“una tendencia sentida hacia algo evaluado como bueno o la evitación de algo evaluado como malo”* (Citada por Roseznweig, 1995; Pág. 340).

Esta autora es quizá una de las primeras teóricas que integra ambas perspectivas en la explicación de las emociones (fisiológica y cognoscitiva) y considera que existen tres cuestiones de vital importancia:

- 1) Cómo la percepción de un objeto ambiental produce una evaluación buena o mala.
- 2) Cómo la percepción buena o mala produce la emoción.
- 3) Cómo la emoción sentida se manifiesta en la expresión y la acción.

Solomon (2000) por ejemplo, hace énfasis también en dicho aspecto cognoscitivo y considera que las emociones son elegibles y controlables. En otras palabras, el sujeto va identificando a lo largo de su vida las diferentes emociones que experimenta, mismas que se nutren por medio de los juicios y creencias sobre ciertos hechos o circunstancias que las refuerzan. De manera que, la perspectiva cognitiva establece que el pensamiento juega un lugar fundamental en la generación de la emoción y establece que las emociones emergen a partir de la evaluación que los sujetos hacen sobre los sucesos del ambiente. La evaluación es entonces, el proceso de juzgar el significado de un evento como bueno o malo (citado por Rodríguez, 2002).

En general, de acuerdo a Rosenzweig (1995), resulta útil entender a las emociones como fenómenos multidimensionales, esto es:

- En parte son estados afectivos subjetivos.
- También son respuestas biológicas, reacciones fisiológicas vinculadas a los sucesos del medio interno y externo del sujeto.
- Así mismo, son fenómenos sociales, ya que a través de ellas se comunican nuestras experiencias afectivas internas a los demás.
- Por otro lado, son funcionales en la medida en que preparan al cuerpo para la función adaptativa.

En total, la activación fisiológica acompaña, regula y establece el contexto de la emoción pero no la causa directamente, ya que el factor subjetivo tiene un peso enorme sobre la emergencia de la emoción.

El lenguaje que el sujeto utiliza al referir una emoción o que está asociado a ésta, el uso de auto informes, la observación conductual y los cambios fisiológicos, son considerados “evidencias” de las que los estudiosos de las emociones se han valido al tratar de entenderlas y categorizarlas. Sin embargo, Ortony, Clore y Collins (1996) advierten del cuidado que debe tenerse al considerar dichas evidencias como postulados que permitirán acceder a un conocimiento claro sobre procesos que tienen un alto factor subjetivo y que, por lo tanto, sería ingenuo pensar que se puede establecer con precisión la forma en que los sujetos las experimentan.

Así, señalan aquellas cuestiones relativas a dichas evidencias en las que debe mostrarse cautela:

- a) Respecto al lenguaje, los autores plantean que se trata de la forma más fácilmente disponible en que se tiene acceso a su observación o entendimiento. Sin embargo, también consideran que se debe ser cuidadoso en pretender entender la intensidad y cualidad de una emoción con el simple rótulo que se le otorga. Por ejemplo, «miedo» es un término que nos remite a un tipo de emoción, pero no clarifica ni su intensidad ni su tipo.
- b) Los informes personales, son instrumentos que se utilizan para que el sujeto exprese su sentir ante determinada experiencia. Evidentemente al expresarlo rotula la emoción y aquí el científico no puede más que tomar por cierta la respuesta del individuo, es decir, no es factible que si el sujeto reporta sentir *temor* se pueda verificar si efectivamente lo que el sujeto describe como temor, puede ser encuadrado en dicha categoría, por lo que no queda otra alternativa que confiar en la intuición acerca de qué estados emocionales son producidos ordinariamente por cierto tipo de situaciones, lo cual se logra al determinar si dichas intuiciones son compartidas o no por los demás.
- c) La evidencia conductual, se relaciona con las respuestas corporales que se supone que siguen a la experimentación de una emoción. Sin embargo,

aunque los autores reconocen la importancia de identificar conductas características asociadas a las emociones individuales, consideran que la conducta misma no constituye una emoción sino una respuesta a un estado emocional, sumada a un acontecimiento iniciador concreto. Por lo que no se debe perder de vista que una misma conducta puede ser el resultado de emociones muy diferentes (o incluso de algo que no constituya en absoluto una emoción) y que de la misma manera, conductas muy diferentes pueden ser el resultado de una misma emoción.

- d) La evidencia fisiológica, por último, es señalada por los autores como un factor de indiscutible importancia, sin embargo, lamentablemente arrojan poca luz sobre los componentes cognitivos de la emoción, por lo que si se pretende profundizar en el estudio de dichos aspectos, la teoría fisiológica no es la óptima aproximación al problema.

Para algunos autores existen emociones que pueden ser consideradas como básicas o universales en el ser humano, mismas que se enlistan a continuación, tomadas de Ortony y cols. (1996):

<b>Teórico</b>	<b>Emociones fundamentales</b>
Arnold, M.B.	Amor, aversión, desaliento, deseo, desesperación, esperanza, ira, miedo, odio, tristeza, valor.
Ekman, P.	Ira, júbilo, miedo, repugnancia, sorpresa, tristeza.
Frijda, N.	Aversión, congoja, deseo, desprecio, ira, júbilo, miedo, orgullo, sorpresa, vergüenza.
Gray, J.	Ansiedad, ira/terror, júbilo.
Izard, C.E.	Congoja, culpa., desprecio, interés, ira, júbilo, miedo, repugnancia, sorpresa,

	vergüenza.
James, W.	Amor, duelo, furia, miedo.
McDougall, W.	Asombro, euforia, ira, miedo, repugnancia, sometimiento, ternura.
Mowrer, O.H.	Dolor, placer.
Oatley, K. y Johnson-Laird, P.N.	Felicidad, ira, miedo, repugnancia, tristeza.
Panksepp, J.	Expectación, furia, miedo, pánico.
Plutchick, R.	Aceptación, anticipación, ira, júbilo, miedo, repugnancia, sorpresa, tristeza.
Tomkins, S.S.	Congoja, desprecio, interés, ira, júbilo, miedo, repugnancia, sorpresa, vergüenza.
Watson, J.B.	Amor, furia, miedo.
Weiner, B.	Felicidad, tristeza.

Estos autores profundizan en la explicación de las emociones al organizarlas de acuerdo a tres aspectos que tienen que ver con la manera de las personas de percibir el mundo. Estos aspectos son: *acontecimientos*, *agentes* y *objetos*.

Cuando las personas se centran en los *acontecimientos* es porque se interesan en sus consecuencias, cuando se centran en los *agentes* es debido a que les interesan sus acciones y al concentrarse en los *objetos* les importan ciertos aspectos o propiedades que se les atribuyen.

De manera más específica, los *acontecimientos* son elaboraciones que la gente hace acerca de las cosas que suceden, independientemente de las creencias que puedan tener de las causas reales o posibles. Los *objetos* son, simple y sencillamente objetos y los *agentes* son aquellos que intervienen o contribuyen en un acontecimiento. Los agentes no se limitan a las personas ya que pueden ser

seres animados no humanos, objetos inanimados o abstracciones, por ejemplo instituciones o situaciones dadas.

Entonces, estos tres aspectos ofrecen al sujeto una gama de situaciones que repercuten en su manera de reaccionar ante el mundo, es decir, las reacciones afectivas.

A continuación se sintetiza esquemáticamente la forma en que los tres aspectos influirían, según la evaluación que las personas hacen en la reacción afectiva:

Un acontecimiento	Los objetos	A un agente
<p>Genera consecuencias Valoradas como deseables o indeseables para el sujeto. En este sentido, la deseabilidad o indeseabilidad de un evento es el principal criterio de valoración.</p>	<p>Agradan o desagradan.</p>	<p>Se le atribuyen hechos o características que generan aprobación o desaprobación.</p>

Así, si se puede ver cómo los *acontecimientos*, los *agentes* y los *objetos* conducen a diferentes reacciones emocionales, dentro de las cuales se pueden incluir todas las enlistadas en el cuadro de emociones básicas, algunas de las cuales se generan a partir de la deseabilidad o indeseabilidad (de los *acontecimientos*), del agrado o desagrado (de los *objetos*) o de la aprobación o desaprobación (de los *agentes*) (Ortony y cols. 1996).

Ahora bien, si se profundiza más en el proceso se podrá establecer un siguiente nivel en el análisis. Esto es, las consecuencias de los acontecimientos también pueden ser definidas en términos de CONSECUENCIAS PARA UNO MISMO y CONSECUENCIAS PARA OTROS.

Las consecuencias para uno mismo pueden o no conducir a las *previsiones*, conducirán a ellas si estos acontecimientos detonan emociones de *esperanza* o *miedo*. Y no conducirán a ellas si hacen emerger emociones como *felicidad, júbilo, desventura, tristeza y angustia*, las cuales son consideradas como emociones relacionadas con el bienestar.

Todas estas emociones pueden categorizarse de una manera simple dentro de una etiqueta *contento/disgustado* que son las que los autores asignan al factor de los acontecimientos.

Las consecuencias para otros contienen cuatro diferentes tipos de emociones, las cuales pueden ser deseables o indeseables en relación con las metas e intereses de otras personas. Así, cuando los acontecimientos pueden ser DESEABLES PARA OTROS pueden deberse a las emociones de *contento por* o bien de *resentimiento*. Y cuando son INDESEABLES PARA OTROS lleva a *alegría del mal ajeno* o bien a *compasión*.

El segundo conjunto principal de emociones se derivan, como ya se vio, de las ACCIONES DE LOS AGENTES, que se expresan en reacciones afectivas de aprobación o desaprobación ante las acciones de un agente. Pueden así emerger emociones de: *orgullo, vergüenza, admiración y reproche*. Todas estas emociones son encuadradas por los autores dentro de la categoría *aprobación/desaprobación*.

Por último, las reacciones ante los objetos pueden ser variaciones afectivas de la categoría *agrado/desagrado*, dentro de las cuales entra la *atracción, amor, odio*.

Así pues, en general las emociones pueden establecerse en término de Bienestar o de Malestar (Ortory y cols., 1996).

Estas son:

<b>Bienestar</b>	<b>Negativas</b>
Júbilo	Congoja
Contento	Disgustado
Esperanza	Miedo
Alivio	Decepción
Compasión	Resentimiento

Ramírez (2004), por su parte enfoca la aplicación del estudio de las emociones desde un aspecto primordialmente clínico, señalando que existen cuatro emociones negativas que provocan en el sujeto diferentes síntomas que le pueden llevar, si las experimenta con frecuencia, a la pérdida de la salud. Estas son: ansiedad, tristeza, soledad y fracaso.

No significa que dichas emociones son en sí mismas patológicas ya que cualquier sujeto puede experimentarlas en cualquier momento, sino que cuando se disparan sin posibilidad de control generan un malestar deteriorando la sensación de estabilidad y paz interior y generando pérdida de serenidad (Ramírez, 2004).

Para este autor existe una serie de actitudes no adaptables que conducen tanto a la experimentación de las citadas emociones como a la pérdida de dicha estabilidad. Tales actitudes no adaptables pueden oscilar entre:

- Despreocupación extrema.
- Preocupación excesiva.
- Afán de poder y manipular.
- Falta de capacidad para asumir responsabilidad.
- Aislamiento.
- Exceso de estímulos sensoriales.
- Carencia de habilidad para expresar emociones.
- Exceso de emociones sentidas.

## **CAPÍTULO 2.**

### **LA ENTRADA EN ESCENA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.**

#### **2.1 Las primeras definiciones de Inteligencia Emocional.**

Mientras que las primeras concepciones relativas al término «inteligencia» se ocuparon de resaltar el uso del juicio crítico, la razón, las capacidades de procesamiento de información, etc., los estudios más recientes han empezado a tomar en cuenta no sólo factores del orden objetivo sino también del orden subjetivo y funcional.

Es así como los últimos avances en el campo de los estudios de la inteligencia incluyen en sus concepciones los componentes emotivos y afectivos de las personas e intentan explicar cómo la emoción y la razón se unen y conforman el aspecto distintivo de la inteligencia humana.

Algunos de los aspectos que comenzaron a tomarse en cuenta a partir de dichas perspectivas son, además de las capacidades cognitivas, la capacidad de los individuos de hacer inferencias con respecto a otros, ponerse en su lugar, comprender las percepciones de esos otros con respecto a sí mismos, y comprender los fenómenos sociales, políticos, económicos, etc. (Molero y cols, 1998).

A partir de estas consideraciones se establecieron las pautas para hablar propiamente de la Inteligencia Emocional (IE), que fue definida por primera vez en 1990 por Salovey y Mayer como un tipo de inteligencia social, que engloba la habilidad de controlar las propias emociones y las de los demás, así como discriminar entre ellas y utilizar la información que proporcionan para guiar el pensamiento y las acciones. (Citado por Guzmán, 2004).

Es decir, se trata de la capacidad de una persona para comprender sus propias emociones y las de los demás y expresarlas de forma que resulten beneficiosas para sí mismo y la cultura a la que pertenece (Molero y cols, 1998).

En ese sentido, Salovey, Bedell, Detwiter y Mayer (1997), afirman que la inteligencia y la emoción no son contradictorias, sino, por el contrario, las emociones son adaptativas y funcionales y organizan las actividades cognitivas y el comportamiento subsecuente (Citados por Cruz, Olvera, Domínguez, y Cortés, 2002).

Dentro de las aportaciones que los estudios de la inteligencia han proporcionado en los últimos años, se encuentra el reconocimiento de que el Coeficiente Intelectual (CI) es un factor que influye para asegurar parte del desempeño actual y futuro de un profesional, pero que no asegura ni garantiza por sí solo el logro de un desempeño profesional exitoso. A partir de ello, cobró importancia el concepto de IE al reconocerse la necesidad de que los individuos cuenten con habilidades emocionales que repercutan en su rendimiento intelectual y su desempeño profesional (Cruz y cols, 2002).

De manera específica, la definición de Salovey y Mayer (1997), se planteó de la siguiente manera: *“la inteligencia emocional involucra la habilidad para percibir, evaluar y expresar emociones; la habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; la habilidad para el entendimiento y el conocimiento emocional y la habilidad para regular las emociones, para promover el crecimiento emocional e intelectual”* (citados por Cruz y cols, 2002).

Así también, Ryback (1998), establece que la IE se define como la habilidad de utilizar la conciencia, poseer la sensibilidad para definir los sentimientos que surgen en la comunicación interpersonal, resistir la tentación de responder impulsiva y rudamente y en lugar de ello, actuar con receptividad, autenticidad y franqueza.

Ahora bien, Donaldson y Bond (2004), mencionan que existe una gran variedad de modelos alternativos para este constructo, de manera que, mientras para Salovey y Mayer es considerado una habilidad **cognitiva** que involucra el proceso de la emoción, estos otros modelos alternativos definen la IE en términos de **conductas y habilidades** que incluyen:

- El manejo del estrés (v.g. tolerancia al estrés y control de impulsos).
- Habilidades de auto-conducción (self-managment skills) (v.g. auto-control, concientización y adaptabilidad).
- Habilidades sociales (v.g. manejo de conflictos, liderazgo y comunicación).

## **2.2 Los componentes que integran la Inteligencia Emocional.**

Son muchos los componentes que se atribuyen a la IE, algunos de los cuales se mencionan a continuación:

De acuerdo con la definición de Salovey y Mayer, la IE implica las siguientes capacidades (citados por Molero y cols, 1998):

- *Conocer las propias emociones.* El reconocimiento de los propios sentimientos permite un mayor control sobre los mismos.
- *Manejo de las emociones.* Implica la capacidad de evitar sentimientos adversos prolongados como la ansiedad, irritabilidad, etc.
- *Motivarse a sí mismo.* Que refiere al ser capaz de regular las emociones al servicio de la obtención de una meta utilizando la creatividad y dominando las dificultades.
- *Reconocer las emociones en los demás.* Lo cual hace énfasis en la empatía para sintonizar con los deseos y las necesidades de los demás.

- *Capacidad de relacionarse con los demás.* Ser competente socialmente, lo que en buena medida implica el manejo de las emociones de las personas con las que se interactúa

Por otra parte, Cruz y cols. (2002), exponen la necesidad de los siguientes componentes como parte de la IE:

- Adaptación emocional:* capacidad de discriminar y superar una situación negativa o adversa mediante estilos de afrontamiento adecuados que permitan una asimilación eficiente de tales situaciones.
- Control de impulsos:* capacidad de exhibir o mantener una respuesta natural de relajación ante una situación adversa.
- Lenguaje emocional:* repertorio de palabras emocionales de que dispone una persona para poder expresar verbalmente o por escrito los sentimientos, emociones o sensaciones que se experimentan en un momento determinado.
- Revelación emocional:* capacidad para expresar en palabras, las sensaciones, sentimientos y emociones relacionadas con hechos traumáticos o con carga emocional.
- Esperanza:* sentimiento que mantiene elevados la motivación, el optimismo, la perseverancia y la confianza en sí mismo durante situaciones adversas, buscando soluciones posibles a las mismas.

Otras listas de componentes o indicadores sobre la IE, se obtienen como resultado de estudios realizados por las mismas empresas o compañías consultoras, relacionando el exitoso manejo de las emociones con un alto desempeño laboral.

Así por ejemplo, Guzmán (2004) hace referencia al perfil denominado *Gestaltent* en el que se basó la consultora «Hay Group» para obtener información sobre los rasgos predominantes en los líderes que han logrado éxito laboral. En el estudio se incluyó a 23 altos ejecutivos de diferentes sectores con edades comprendidas entre los 31 y los 61 años y experiencia de entre 5 y 35 años, lo cual arrojó los 7 rasgos que en mayor o en menor medida presentaban:

1. Conciben su vida como un proyecto personal y por lo tanto gestionan su propia carrera; son capaces de analizar sus actuaciones, recurren al sentido del humor y disfrutan su trabajo.
2. Transmiten serenidad, confianza y transparencia en sus acciones y procesos.
3. Denotan capacidad adaptativa, tenacidad y perseverancia, mostrando flexibilidad ante los proyectos.
4. Son generadores de iniciativas y conscientes de su entorno.
5. Valoran altamente a las personas, saben detectar el nivel de motivación de los otros y sacan partido a la adversidad.
6. Establecen relaciones interpersonales a partir de proyectos comunes; crean amistades sólidas y si es necesario buscan alianzas con los competidores para el desarrollo del mercado.
7. Son considerados líderes de opinión.

### **2.3 Las Aptitudes Emocionales.**

De acuerdo con Goleman (1998) poseer la capacidad de utilizar todas las habilidades emocionales mencionadas con anterioridad para el mejor desempeño

laboral, significa contar con una serie de aptitudes específicas (aptitudes emocionales) que los individuos pueden poseer o desarrollar. Para este autor la Aptitud Emocional se define como: “*una capacidad aprendida, basada en la inteligencia emocional, que origina un desempeño laboral sobresaliente*” (Pág. 51).

Tales Aptitudes Emocionales, son las siguientes:

- **Autoconocimiento**, que se divide en:
  - *Conciencia emocional*: Darse cuenta de lo que se está experimentando.
  - *Autoevaluación precisa*: Aprender a distinguir unas emociones de otras y evaluar su intensidad.
  - *Confianza en sí mismo*: Seguridad sobre las capacidades, destrezas y valor propio.
  
- **Autorregulación**, la cual comprende:
  - *Autocontrol*: Tras detectar e identificar la emoción, tener la capacidad de reflexionar sobre la misma, determinar su(s) causa(s) y plantear alternativas de acción previendo las respectivas consecuencias para finalmente elegir la acción adecuada.
  - *Confiabilidad*: Demostrar honradez, integridad y coherencia entre acción y pensamiento; actuar de manera ética.
  - *Escrupulosidad*: Responsabilidad en el cumplimiento de las tareas asignadas.
  - *Adaptabilidad*: Flexibilidad para manejar cambios y desafíos.
  - *Innovación*: Creatividad, búsqueda de retos y soluciones novedosas.
  
- **Empatía**, que está conformada por:
  - *Comprender a los demás*: Mostrar sensibilidad y comprensión ante las necesidades de los demás.
  - *Ayudar a los demás a desarrollarse*: Brindar apoyo, asesoría, reconocimiento y fomentar las capacidades de los demás.

- *Orientación hacia el servicio*: Estar dispuesto a atender y ayudar a los demás en sus necesidades.
  - *Aprovechar la diversidad*: Ver en los demás la oportunidad de aprender y relacionarse haciendo a un lado los prejuicios étnicos.
  - *Conciencia política*: Conocer la cultura en donde se vive interpretando correctamente las corrientes emocionales de un grupo y sus relaciones de poder.
- **Motivación**, compuesta por:
- *Afán de triunfo*: Superación personal constante traducida en la necesidad de logros.
  - *Compromiso*: Identificación con los objetivos grupales, haciéndolos propios.
  - *Iniciativa*: Disposición para aprovechar las oportunidades.
  - *Optimismo*: Conservar el entusiasmo pese a los inconvenientes.
- **Habilidades sociales**, la cual implica:
- *Influencia*: Causar un impacto positivo en las personas, armonizando con la meta colectiva.
  - *Comunicación*: Intercambio respetuoso y efectivo de información.
  - *Manejo de conflictos*: Resolver y negociar acuerdos con tacto y diplomacia.
  - *Liderazgo*: Predicar con el ejemplo, estimular la imaginación, inspirar, orientar, alentar y supervisar el desempeño de otros.
  - *Catalizador de cambio*: Iniciar o manejar los cambios en forma eficiente.
  - *Establecer vínculos*: Crear y cultivar lazos afectivos sinceros con el fin de facilitar las relaciones instrumentales.
  - *Colaboración y cooperación*: Disposición de compartir y trabajar en conjunto para alcanzar con otros los resultados esperados.
  - *Habilidades de equipo*: Crear sinergia grupal a favor de los objetivos de la organización.

Sin embargo, poseer todas estas habilidades o características no es algo que las personas suelen aprender generalmente. Es por ello que, tal como lo destaca Hartley (2004) cobra especial relevancia el establecimiento de la IE como un criterio esencial específico en la educación formal, ya que de ahí se derivarán sujetos con mayores recursos tanto adaptativos como de logro de desempeños. Este autor recalca las implicaciones que, incluso en términos económicos (por su relación con los alcances productivos), posee el tema de la IE.

Pero, a decir del autor, no es un tema que se haya adoptado con facilidad ni en el ámbito académico ni en el empresarial, ya que por sus implicaciones emotivas pareciera contar con características más propias de la pre-modernidad que de la modernidad, en el sentido de que al hablar de este concepto se resaltan figuras del orden de lo subjetivo, tales como: visión, alma, misión, transformación, pasión, disfrute o inspiración, que parecen contraponerse a los elementos objetivos e incluso de racionalización buscados idealmente en la construcción del conocimiento en la modernidad.

Sin embargo, el autor afirma que existen claras señales de que lo racional empieza a ser complementado con lo emocional, al punto en que quizás hasta se pueda hablar de una “tecnología emocional” cuando se empiezan a aplicar los conceptos de manera práctica en los ámbitos educacional y laboral.

*“La inteligencia emocional es útil en tiempos de bonanza,  
imprescindible en tiempos de crisis”  
(Weisenger, 1998).*

#### **2.4 La Inteligencia Emocional en el ámbito laboral.**

El tema de la IE aplicado a las empresas comenzó su carrera ascendente a partir de 1995, año en que Goleman (1995) publicó su primer libro *“La Inteligencia Emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual”*. A partir de entonces y hasta la fecha el tema ha tenido una difusión mundial impresionante, dando como resultado numerosos libros, artículos, investigaciones y amplia

atención por especialistas del área de la administración empresarial. Una búsqueda en Internet, sólo de materiales en español, ofrece más de 20 mil referencias; en inglés, pasan de ochenta mil. Muchas de las referencias en Internet incluyen ofertas de cursos y programas de entrenamientos; además de artículos e información de eventos entre otras actividades, lo cual demuestra el interés y el “mercado” que ha generado el tema en muchos círculos profesionales (Codina, 2005).

Un ejemplo sumamente representativo de esto, lo otorga la “Asociación para el Desarrollo de la Inteligencia Emocional”, una compañía argentina que tiene representación en América Latina y poseedora del portal en Internet: [www.inteligencia-emocional.org](http://www.inteligencia-emocional.org), sitio en el que se pueden encontrar cursos en línea sobre IE dirigidos a los sectores de salud, educación y empresarial.

Uno de los autores es creador de los cursos multimedia llamados “Para Competir”, los cuales pueden ser encontrados en este otro portal: [www.competir.com](http://www.competir.com), que es un portal de capacitación interactiva de E-Marketing en alianza estratégica con Telecom, Microsoft y Compaq.

Algunos de los cursos desarrollados son:

- Inteligencia Emocional en el Trabajo y la Empresa.
- Inteligencia Emocional en la Educación.
- Inteligencia Emocional en la Salud
- Inteligencia Emocional en la Negociación
- Inteligencia Emocional en el Trabajo en Equipo
- Inteligencia Emocional en el Servicio Total al Cliente
- Inteligencia Emocional en el Liderazgo.

Asimismo, reporta que algunas empresas e instituciones para las que han realizado seminarios son las siguientes:

JOHNSON & JOHNSON	(Argentina)
GENERAL MOTORS	(Argentina)
COCA-COLA	(Ecuador)
CADBURY STANI	(Ecuador)
WHIRLPOOL	(Chile y Argentina)
ALBA CAUCIÓN	(Argentina)
CITIBANK	(Ecuador y Perú)
BELLSOUTH	(Perú)
MICROSOFT	(Perú)
GOODYEAR	(Ecuador y Perú)
PORTA CELULARES (CTI)	(Ecuador)
ITECSA (BUSSINES PARTNER DE IBM)	(Argentina)
CERVECERÍA ANDINA	(Ecuador)
PROLOCEKI	(Ecuador)
SKYTEL	(Paraguay)
COMPAÑÍA DE SEGUROS SUDAMERICANA	(Colombia)
FISK	(Argentina)
HARINERA DEL VALLE	(Colombia)
ILSA	(Ecuador)
CREDITOS ECONÓMICOS	(Ecuador)
TYCO ELECTRONICS	(Chile)
SALUDCOOP	(Colombia)
ASOCIACIÓN HONDUREÑA DE MAQUILA	(Honduras)
FEDERACIÓN DE CÁMARA DE MUJERES PyMES	(Argentina)
ASOCIACIÓN ARGENTINA DE RECURSOS HUMANOS	(Argentina)
HOSPITAL AMEGUINO	(Argentina)
ASOCIACIÓN ARGENTINA DE DERMATOLOGÍA	(Argentina)
ESCUELA MODELO LOS PINOS	(Colombia)
INSTITUTO TECNOLÓGICO CESAL	(Ecuador)
QB ANDINA	(Argentina)
ONCOMED	(Argentina)
GERENCIA CREATIVA	(Chile)

BRAXTON  
FUNDAMETAL

(Puerto Rico)  
(Venezuela)

Aquí mismo, se encuentran publicados cerca de 70 artículos sobre IE así como alrededor de 50 investigaciones sobre el tema y algunos tests para medirla, aunque no se indican datos sobre su confiabilidad ni validez, todo esto entre algunas otras secciones.

Además de las numerosas referencias electrónicas de este tipo que contienen gran cantidad de información sobre el tema, la búsqueda arroja una gran cantidad de títulos bibliográficos que enfocan la IE a diferentes sectores (laboral, educativa, clínica, social, etc.). Hablando únicamente de los publicados en español y localizables en la ciudad de México, se cuenta con cerca de 50 títulos, algunos de los cuales son:

<b>Título</b>	<b>Autor /a</b>
El desarrollo de la personalidad y la inteligencia emocional: diálogos que ayudan a crecer.	Celso Antunes
Inteligencia Emocional: la sabiduría del corazón en la salud y en la acción social.	José Carlos Bermejo
El tiempo, la PNL y la inteligencia emocional: los 120 errores que cometemos.	José María Acosta
La inteligencia emocional en el aula.	Patricia Axiola
Dejar de fumar con inteligencia emocional.	José Javier Arrese
Qué es inteligencia emocional: la relación entre pensamientos y sentimientos en la vida cotidiana.	José Luis Zaccagnini
La inteligencia emocional de los niños.	Lawrence E. Shapiro
Inteligencia emocional para padres.	Claudia Sandino
Educación con inteligencia emocional.	Maurice J. Elías
Los tests de la inteligencia emocional: técnicas y ejercicios para comprobar y d...	Gabriele Braun
Crisis emocionales: la inteligencia emocional aplicada a situaciones límite.	M. Merce Conangla

De acuerdo a Codina (2005), dos factores han influido significativamente en el desarrollo que ha tenido el tratamiento de la inteligencia emocional en los últimos años, los cuales son:

1ero. Los resultados de numerosas investigaciones sobre las prácticas y comportamientos que han proporcionado a muchas personas resultados más exitosos en diferentes esferas de la vida.

2do. Los hallazgos de investigaciones en la esfera de las neurociencias que han permitido identificar procesos fisiológicos que se generan por las emociones, cómo estos procesos inducen determinados comportamientos y cómo puede ser posible controlarlos y utilizarlos, si se toma conciencia de los estados que se generan y se aplican determinados enfoques, técnicas y formas de comportamiento.

Uno de los principales descubrimientos que llevó a Goleman a publicar sus estudios sobre IE fue precisamente el que refiere que *“el CI ocupa el segundo puesto, por debajo de la inteligencia emocional, para el desempeño laboral sobresaliente...”* (Goleman, 1995; Pág. 15).

En su segundo libro Goleman (1998), presenta una sistematización de cada una de las habilidades y comportamientos de la IE, con un enfoque y referencias directamente vinculadas con el mundo laboral y la práctica gerencial, destacando que *“La aptitud emocional es importante sobre todo en el liderazgo, papel cuya esencia es lograr que otros ejecuten sus respectivos trabajos con más efectividad. La ineptitud de los líderes reduce el desempeño de todos: hace que se malgaste el tiempo, crea asperezas, corroe la motivación y la dedicación al trabajo, acumula hostilidad y apatía”* (Pág. 52).

Tras estudiar cientos de empresas, el autor llegó a la conclusión de que las habilidades de IE aumentan cuando más se asciende en la organización. Cuanto más alto sea el puesto, menos importantes resultan las habilidades técnicas y más importantes son las aptitudes de la IE.

Para verificar el resultado de sus investigaciones en los niveles superiores de Dirección de diferentes Organizaciones, encargó a una firma consultora la realización de un estudio para evaluar la importancia de la aptitud emocional en

cargos ejecutivos intermedios dentro del mundo empresarial. La investigación demostró que la superioridad intelectual o técnica no desempeñaba papel alguno para triunfar como líder. Para un desempeño de ese nivel, resultó que la aptitud emocional es dos veces más importante que las facultades cognitivas (Goleman, 1998).

Senett (1998) resalta que particularmente, la importancia de la IE en el desempeño laboral, se observa a partir de que un comportamiento estrictamente racional resulta poco efectivo, debido a que reduce las posibilidades de mantener una conducta flexible y auto-controlada en momentos en que se requiere. Así por ejemplo, se ha mostrado que manejarse bajo una modalidad inflexible o encontrarse subordinado a personal con dichas características, genera en los empleados poca confianza e incapacidad para sostener un compromiso (citado por Hartley, 2004).

Para Maturana (1997) las relaciones humanas se basan en la presencia o ausencia de la confianza lo cual es evidenciable en el ámbito laboral entre trabajadores y gerentes, entre empresa y comunidad. De manera que, la confianza viene a representar para este autor un detonador para el desempeño laboral ya que sostiene que sólo a través de la confianza que se da en una relación equitativa y de respeto mutuo, un trabajador puede transformarse en un *co-inspirador* de la empresa en la que participa, aunque sea bajo un contrato y por la necesidad de recibir un salario.

Para este autor, por lo tanto, si una persona es **respetada** y **escuchada**, sin necesidad de manipularla a través de técnicas que sólo buscan aumentar la productividad, se transforma en un individuo que participa en la empresa como un proyecto común y como un *co-creador* (citado por Vera, 1999).

Al respecto, Scase (1999), predice que cuando el líder no posee aptitudes emocionales, las actitudes de los empleados hacia el trabajo se tornan más instrumentales y cínicas al tiempo que los niveles de estrés aumentan considerablemente. Todo ello debido al hecho de que estos ambientes, carentes

de emotividad y empatía hacia el trabajador, le llevan a someterse a situaciones de ansiedad y crisis motivacionales (citado por Hartley, 2004).

Existen autores que enfatizan la importancia de que el personal de ventas se encuentre bajo el mando de personas que proyecten habilidades de liderazgo caracterizadas por ser inteligentes emocionalmente, de manera que el compromiso se establezca a partir del “principio del placer”. En ese sentido Baurman (1998) afirma:

*“Como cualquier cosa que se espera de manera razonable que se convierta en el blanco del deseo y un objeto de libre elección del consumidor, los trabajos deben ser “interesantes” –variados, motivadores, permitiendo lugar a la aventura, conteniendo un tanto (sin ser excesivo) de riesgo y dando la ocasión de experimentar nuevas sensaciones [...]”* (citado por Hartley, 2004, Pág. 588).

En una investigación realizada a fines de los años 80 en un grupo de directivos de empresas de Suecia, Inglaterra y EEUU, se identificaron las “aptitudes” que éstos poseían en común. En base a esto, un dirigente exitoso (Prokopenko, 1989):

- es comprensivo,
- reconoce rápidamente sus errores,
- controla sus emociones,
- respeta a los colegas,
- es justo,
- es firme,
- es decidido,
- posee sentido del humor,
- es preocupado y
- es objetivo, entre otras aptitudes

Así mismo, numerosas investigaciones demuestran que la incapacidad para dominar emociones y comunicarse con eficacia, genera en las organizaciones conflictos que producen un desgaste en el clima laboral y una disminución de la productividad en el personal (Weisenger, 1998).

De hecho, de acuerdo a Anthony (2001), en ningún lugar juega con tanta importancia la IE como en el ámbito de las ventas, y en ese sentido, propone una serie de estrategias necesarias para el incremento de estas habilidades:

- Ser asertivos pero no presionar.
- Ser conversadores pero no excesivamente locuaces.
- Ser enérgicos pero no tempestuosos (manifestando conducta maniaca).
- Saber lidiar con las objeciones pero ser sensible a lo que desagrada al cliente.
- Ser empático pero no absorbente.

## **2.5 Estilos comunicativos.**

El plantear que un individuo demuestre IE en el trabajo y que ésta se refleje en su productividad, muy específicamente en el área de ventas telefónicas, implica que exista un nivel de conciencia sobre las emociones propias y las de los demás, de manera que el ambiente, la comunicación y el producto esperado (las ventas) sean efectivos.

Hablar de productividad en el área de ventas telefónicas, significa que el empleado aumenta su nivel de ventas diaria, semanal o mensualmente. Para ello, su herramienta de trabajo será el efectivo proceso comunicativo con el potencial cliente y aplicar la inteligencia emocional a ese proceso de comunicación, significaría que el empleado está consciente de la forma en que se comunica y de la forma en que el cliente lo hace, de manera que pueda obtener de ello el máximo

provecho con el propósito de conocer cuáles son las capacidades del cliente y lograr la venta.

Sobre los niveles de conciencia en el proceso de comunicación, en el año 2000 Cicero y Moreno realizaron una interesante aportación, digna de tomar en cuenta en el tema que nos compete. Para ellos el sistema de comunicación implica la existencia de un emisor (E) y un receptor (R), este proceso se encuentra permeado por el nivel de conciencia (C) o de inconciencia (I) de cada actor en el proceso comunicativo. De manera tal, que se consideran cuatro situaciones posibles (citado por Muñoz, 2004):

- a. El emisor consciente (EC) de que está enviando señales y el receptor consciente (RC) de que está recibiendo señales que son concebidas como tales, tanto por el emisor como por el receptor.
- b. El emisor es consciente (EC) de que emite señales, pero el receptor no es consciente (RI) de que las recibe, aquí, el emisor se da cuenta que envía señales y el receptor al menos en el tiempo en que las recibe no.
- c. El emisor inconsciente (EI) de que está emitiendo señales y el receptor consciente (RC) de que las está recibiendo, es decir; el emisor da una serie de señales sin darse cuenta en ese momento, pero el receptor sí.
- d. Tanto receptor como emisor son inconscientes (ER) (RI), de las señales que está emitiendo uno y que está recibiendo el otro. Aquí, ni emisor ni receptor perciben en un momento dado que está uno emitiendo y el otro recibiendo.

Como se puede ver, el hecho de que el vendedor se haga consciente del estilo de comunicación que está prevaleciendo en la conversación telefónica resulta crítico, pues de ello dependerá el darse cuenta del nivel en que su mensaje está penetrando al cliente y también de los mensajes que de manera no verbal (vocalmente, por ejemplo) está enviando al cliente. (Así por ejemplo con las entonaciones, con el tipo y forma de respuestas, con los silencios, etc. puede estar favoreciendo o no la venta).

## **2.6 Comportamiento Verbal y no Verbal.**

Se hablaba de cómo el vendedor se debe hacer consciente de los mensajes que le manda el cliente durante la venta. Lo que conduce al planteamiento de un tipo de comunicación que no refiere estrictamente al campo verbal. Esto es ¿Cómo interpreta una persona lo que siente el otro, lo que le pasa al otro? ¿Cómo puede una persona proporcionar al otro, datos sobre sí mismo? ¿Qué le hace saber que su mensaje está provocando un efecto?

En ese sentido, diversos autores (Bleger, 1998; Díaz, 1998; Cicero y Moreno, 2000; Sullivan, 1984) han establecido bases para la definición de ambos tipos de comunicación. Así, se puede establecer la siguiente caracterización:

- a. El Comportamiento Verbal, lingüístico, para-lingüístico que es el conjunto de emisiones vocales que giran alrededor del acto significativo, pudiéndose o no integrar a él.
- b. El Comportamiento no Verbal, que son movimientos, los cuales se han clasificado en seis elementos principales como el comportamiento espacial, los movimientos del cuerpo, la expresión de la cara, la mirada, el aspecto exterior y los aspectos no lingüísticos del discurso, además, expresiones del sistema neurovegetativo, como enrojecimiento de la piel, dilatación de la pupila y actividad visceral.

En particular, en este aspecto interesa el comportamiento verbal del vendedor y los aspectos no lingüísticos del discurso como la entonación de la voz, ritmo o inflexiones del discurso que como señala Sullivan pueden ser guías valiosas en la situación comunicativa y en ese sentido, como se mencionó anteriormente, emitir un mensaje inconsciente al cliente o bien percibir un mensaje inconsciente que el cliente esté enviando para así interpretar la señal y responder a ella de manera efectiva (Sullivan, 1984).

## **2.7 Aceptación Psicológica.**

Otra contribución teórica de relevancia en el ámbito laboral, es la aportada por Donaldson y Bond (2004), en el sentido de que la aceptación psicológica y la IE son dos características individuales que revelan tener un alto efecto tanto en el bienestar personal como en el adecuado desempeño laboral.

Ya sea que se considere como componente de la IE o como un proceso separado de la misma, resulta relevante establecer los parámetros sobre los que se define la aceptación psicológica, ya que ambas permiten predecir las conductas que se establecerán en el ámbito laboral, de manera que, observar la presencia de ambas en un candidato, puede significar un alta expectativa en el desempeño. Así, la aceptación psicológica es entendida como una tendencia a experimentar pensamientos, sentimientos y sensaciones psicológicas, especialmente aquellas que son evaluadas de manera negativa (p.e. temor), sin tener que evitarlas o dejar que determinen las acciones propias. Esto significa, que al aceptar estos eventos internos, las personas pueden utilizar su energía de manera más efectiva sin necesidad de evadirlos o controlarlos, para actuar en una forma que sea congruente con sus valores y metas. En otras palabras, la aceptación psicológica involucra transferir recursos de atención dirigidos, no a controlar los eventos internos sino a observar el ambiente circundante y tomar decisiones completando el curso correcto de la acción para la obtención de una meta (p.e. poner más atención a los requerimientos de una tarea) (Donaldson & Bond, 2004).

La importancia de considerar este aspecto y de complementarlo con la IE en el ámbito laboral, radica en el hecho de que por un lado, un sujeto que demuestra aceptación psicológica, muy probablemente también demuestre IE, por lo que representa un buen candidato, y por otro lado, el hecho de que de acuerdo a los resultados obtenidos por los autores, se ha encontrado que la aceptación psicológica y la IE se encuentran correlacionadas y mantienen una fuerte asociación con el estado general de salud mental y física y con la satisfacción laboral (Donaldson & Bond, 2004).

*“Ser consciente es más importante  
que ser inteligente”*  
(Jackson, P. Citado por Anthony, 2001).

## **2.8 El Carácter colectivo de la Inteligencia Emocional y toma de conciencia.**

Diversos autores parecen coincidir en la característica del proceso social que se manifiesta cuando se actúa con IE. Esto quiere decir, que en todo caso, resulta necesaria la observación de las interacciones humanas, ya que en ellas se establecen los procesos de controlar las emociones, ser empático, ser asertivo, comunicarse de manera efectiva, etc.

En ese sentido, la definición de la IE también se influye por la perspectiva social-constructivista, misma que establece que las emociones no son simplemente un proceso biológico, sino que son construcciones culturales que atienden a fines sociales e individuales particulares y que solamente pueden comprenderse por medio del análisis a nivel social (Rodríguez, 2002).

De hecho, el propio Goleman (1995), considera que la productividad depende de que los esfuerzos sean coordinados como parte de un equipo organizativo, *“y eso indica porqué la inteligencia emocional, las habilidades que ayudan a la gente a vivir en armonía, deberían valorarse cada vez más como una ventaja laboral en los años venideros”* (Pág. 192).

Y si en un equipo de trabajo o en cualquier situación grupal de trabajo, como una junta, se pone de relevancia el **CI** grupal (en el sentido de que se suman todos los talentos en un mismo espacio potencializando la capacidad intelectual), también se debería poner de manifiesto la **IE**, sumando las características de cada uno de los participantes, ya que ésta, resulta ser un aspecto mucho más importante que el intelectual debido a la necesaria interacción a partir de la cuál se obtendrá un producto laboral (Goleman, 1995).

Anthony (2001) lo enuncia de la siguiente forma:

*“La personalidad colectiva contiene un modo de relacionarse «orientado por el sentimiento» (feeling-oriented). Implica una búsqueda constante de mantener el consenso, la armonía y el trabajo de equipo. Cuando el conflicto aparece, se hace necesario jugar el rol de pacificador [...]”* (Pág. 23).

Por otro lado, Hartley (2004), propone: *“la transformación que se busca, en la que la IE es central, no es la transformación del individuo, sino la transformación de la corporación”* (Pág. 591). De manera que el autor hace énfasis en el aspecto socio-psicológico estableciendo la importancia de que la IE sea considerada, incluso, un aspecto normativo en la práctica laboral, ya que considerar como un aspecto secundario las emociones que experimentan los empleados (en el ambiente y satisfacción laboral, por ejemplo), otorgando más valor al aspecto productivo o económico, representa la desaparición del sujeto en el mundo del sobrevalorado valor de mercado en el que las emociones no tienen lugar.

Dichas afirmaciones encuentran concordancia con las presentadas por Maturana (1997), quien indica que es muy importante no enfocar la capacitación en las habilidades emocionales como una mera conveniencia económica que disfrazadamente siga dejando de lado los aspectos subjetivos del ser humano, sino denotar un legítimo interés por el bienestar del trabajador. Para Maturana es importante conocer y reconocer la parte emocional de las personas, para entonces, potenciar sus energías y liderazgos. Sin embargo, cuestiona la utilización de las técnicas para controlar la emoción de los individuos. En otras palabras, para el autor, la importancia de este conocimiento radica en las posibilidades que tiene para mejorar el bienestar de las personas y no solamente el lucro de la empresa: *“¿Qué sentido tiene un taller para mejorar el clima laboral cuando el trabajador siente que la empresa lo está manipulando para aumentar su riqueza?”* (Citado por Vera, 1999; Pág. 55).

El carácter colectivo de la IE se hace evidente con el análisis sociológico que permite apreciar que los sentimientos de felicidad e infelicidad de las personas

están basados en ciertos ideales y preceptos establecidos a priori, apoyados social y culturalmente, lo cual conduce a otorgar cierto valor positivo o negativo a los acontecimientos, muchas veces sin que el sujeto se cuestione si individualmente dicho evento representa verdaderamente algo deseable o indeseable.

Como se vio en el capítulo anterior, cuando los autores hablan de los aspectos cognitivos de la emoción, refieren a los procesos que intervienen para otorgarle un juicio de valor a lo que el sujeto está sintiendo, de manera que incluso, según Solomon (2000) las emociones son elegibles y controlables (citado por Rodríguez, 2002).

Aún cuando se trata de un teórico cuyos trabajos no están dirigidos al tema de la IE como tal, sin duda, las aportaciones de Solomon resultan relevantes en dicho tema, ya que para este autor es posible que las personas elijan las emociones que les invaden, lo cual se logra al descubrir y examinar críticamente los juicios asociados a las emociones, es decir, reconocer como se estableció la relación entre una situación determinada y el sentimiento que provocó.

Es posible afirmar que las diferentes aproximaciones al estudio de la emoción coinciden en que es muy importante que el sujeto se haga cargo de su emocionalidad, ya que por ejemplo, mientras que en este enfoque cognitivo se menciona un proceso mental que consiste en el reconocimiento de lo que la emoción le está significando al sujeto, para el Psicoanálisis reconocer (re-conocer) es volver a identificar un momento afectivamente importante del pasado, que por efecto de la represión se desconoció, es decir, reconocer es hacer consciente. Y en ese sentido la propuesta psicoanalítica también se orienta a que el sujeto reconozca sus emociones y los afectos vinculados a éstas, de manera que al hacerlos conscientes, sea capaz de generar cambios sobre su realidad (Freud, 1937).

Incluso, el tema se encuentra fuertemente vinculado a la inteligencia, en el sentido de que el bloqueo emocional (represión) puede influir fuertemente el desempeño cognoscitivo y social.

Así por ejemplo, Luzuriaga (1997), afirma que cuando los niños acuden a tratamiento psicoanalítico, sea cual fuere la causa, suele ocurrir, que al final del tratamiento, al reducirse la neurosis, su cociente intelectual se modifica haciéndose más alto.

Para Calhoun la forma más efectiva de controlar la emoción es conociéndola, ya que al obtener una nueva información respecto a ella es posible modificarla. A partir del conocimiento y comprensión de las emociones es que es posible controlarlas; y a su vez, por medio del conocimiento de las emociones, el sujeto puede incrementar su autoconocimiento y comprensión, dado que es posible percibir detalles y situaciones de manera más clara. (Calhoun y Solomon, 1996)

Esto es obtener conciencia respecto de sí mismo, respecto de los actos propios, eso es apalabrar las emociones, rotularlas, conocerlas; independientemente del método que se escoja para ello, pues cualquier proceso que permita la toma de conciencia sobre el sí mismo, resulta, en ese sentido, igualmente valioso.

Como se vio en el capítulo descriptivo de las emociones, éstas se encuentran altamente vinculadas al sistema somático, pues las emociones se sienten a través del cuerpo, y si algo se siente quiere decir que atravesó un sistema sensorial que se inicia con un receptor y viaja por un canal hacia la corteza para generar una respuesta. Entonces, para Luzuriaga (1997): *“si la adquisición de datos de la realidad se hace preferentemente mediante la percepción sensorial de los mismos, la contrainteligencia ataca ante todo, las funciones sensoriales, inhibiendo así, la capacidad de ver, oír, sentir, gustar, etc.”*, esto sucede en la neurosis, pues en este estado de lo que se trata es de desaparecer lo que resulta perturbador al no tomar conciencia de su existencia (Pág. 39).

Entre mayor sea la problemática mayor imposibilidad existe para la toma de conciencia sobre las propias emociones y no se diga sobre las emociones de los demás. Así entonces, en la medida en que se realiza un verdadero proceso introspectivo, es posible darse cuenta de qué tan importante es una situación dada y de porqué se carga afectivamente de diferente manera una u otra experiencia y entonces, en caso de elegirse, quitar carga afectiva a ello.

De manera que el carácter colectivo implicado en el proceso de la construcción de las emociones y la toma de conciencia sobre el valor que se atribuye a los hechos son dos aspectos íntimamente relacionados en la búsqueda del incremento de la IE.

## **2.9 Instrumentos para la medición de la Inteligencia Emocional.**

A partir del interés suscitado por el estudio de la IE, se han desarrollado diversos instrumentos destinados a su medición, algunos de los cuales se detallan a continuación:

a) Los cuestionarios para la medición de las 5 variables:

Los siguientes instrumentos fueron diseñados en 1997 por Cruz, Olvera, y Domínguez. No miden directamente o por separado la IE, sin embargo, de acuerdo a la configuración que estos autores hacen de la composición de la IE, estos instrumentos miden los factores que la constituyen (Cruz y cols, 2002):

□ Cuestionario de Lenguaje Emocional.

Diseñado con el propósito de valorar la capacidad de identificar las sensaciones corporales producidas por emociones, la capacidad de rotular emocionalmente tales sensaciones y la habilidad de comunicarlas o compartirlas. Consta de veinte preguntas de “falso – verdadero”. Posee una confiabilidad de 0.81 y validez de factores (rotulamiento emocional y comunicación emocional).

□ Cuestionario de Control de Impulsos.

Diseñado para obtener información sobre el manejo que tiene la persona sobre sus reacciones psicofisiológicas, pensamientos y acciones ante situaciones escolares, familiares, sociales y laborales. Consta de veinte preguntas de “falso – verdadero”. Tiene una confiabilidad de 0.78 y validez de factores (control del enojo y control del estrés).

□ Cuestionario de Esperanza.

Diseñado para recabar información sobre el manejo de situaciones adversas y la actitud asumida en el desempeño de las actividades que la persona realiza normalmente. Incluye 16 preguntas las cuales presentan tres opciones de respuesta: “pocas veces”, “regularmente” y “muchas veces”. Tiene confiabilidad de 0.76 y validez de factores (optimismo y confianza en sí mismo).

b) Prueba de Habilidades Emocionales de Reuven Bar-On.

Esta prueba fue desarrollada por el psicólogo israelí Reuven Bar-On en 1996 para determinar los factores que determinaban ser efectivo en la vida, al darse cuenta de que personas con altos coeficientes intelectuales no eran exitosas, mientras que ciertas cualidades personales daban a otros individuos un mayor bienestar. De ahí que decidió medir el Índice de Coeficiente Emocional (EQ).

El instrumento consta de 133 reactivos que evalúan 15 habilidades cuyo puntaje total constituye el EQ. Se compone de 5 escalas y 15 subescalas que se miden a partir de 4 índices de validez y de un factor de la corrección.

Las habilidades de medición que propone en el instrumento se dividen en 10 componentes (Bar-On, 1996):

1. Autoestima: evaluación exacta de sí mismo.

2. Conciencia emocional: habilidad de ser consciente de las emociones y entenderlas.
3. Asertividad: habilidad de comunicar lo que se siente y lo que se quiere de manera adecuada para sí mismo y los demás.
4. Empatía: habilidad de entender las emociones de los demás.
5. Relación interpersonal: habilidad de formar y mantener relaciones íntimas.
6. Tolerancia al estrés: habilidad de enfrentar las crisis y la presión.
7. Control de impulsos: traducido en autocontrol.
8. Prueba de realidad: habilidad para establecer la diferencia entre las vivencias y emociones propias y ajenas.
9. Flexibilidad: habilidad de cambiar y adaptarse a las circunstancias.
10. Resolución de problemas: habilidad de resolver problemas de naturaleza personal y social de una manera constructiva y efectiva.

a) Escala Multifactorial de la Inteligencia Emocional (MEIS).

Instrumento desarrollado en 1999 por Caruso, Mayer y Salovey de acuerdo con su postulación teórica sobre la IE. Se compone por reactivos de ejecución tales como: identificar emociones en caras, música, diseños abstractos y una serie de historias breves. El instrumento cuenta con una confiabilidad de .96 (Mayer, Salovey y Caruso, 2000).

b) Auto Reporte de Inteligencia Emocional.

El Auto Reporte de Inteligencia Emocional fue desarrollado por Shutte Malouff, Hall Haggerty, Cooper, Golden y Dornheim en la Universidad de Nova Southeastern, E.U.A. en 1998. Este instrumento consta de 33 reactivos que representan 3 dimensiones del modelo conceptual propuesto por Salovey y Mayer en 1990 en el que dividen la I.E. en: Autoevaluación precisa de las emociones, Regulación de las emociones y Utilización de las emociones en la resolución de problemas. Fue utilizado en la Ciudad de México para medir la I.E. en un grupo de

empleados y otro de desempleados en el año 2004 por la Lic. Arlett Guzmán, obteniendo resultados satisfactorios de la escala (Guzmán, 2004).

## **2.10 Propuestas para aumentar la Inteligencia Emocional.**

Pennebaker (1995), propuso un procedimiento sistemático que se llama escritura emocional autorreflexiva. En un estudio con estudiantes universitarios encontró que los alumnos que revelaron alguna experiencia traumática mediante la escritura emocional autorreflexiva mostraron mejoras en su salud y en sus calificaciones escolares (citado por Cruz y cols, 2002).

Se trata de una técnica de escritura que consiste en pedirle a la persona que escriba varias veces (de acuerdo a diversas instrucciones) sobre alguna experiencia dolorosa, traumática, perturbadora y/o conflictiva, reciente o pasada, especialmente que nunca haya hablado con nadie o lo haya hecho superficialmente. En este ejercicio se pretende que la persona revele sus sentimientos y emociones más profundos, así como las experiencias positivas que logró tener de ese episodio y las metas que se definieron a partir de ello. A continuación se detallan las indicaciones que se establecen para cada ejercicio:

Ejercicio A: Se indica a las personas que escriban libremente utilizando la primera persona del singular (yo, mí, a mí, etc.)

Ejercicio B: Se presenta a los sujetos una lista de palabras y se les solicitan que escriban utilizando las palabras que consideren que se ajustan más a su estilo de lenguaje.

Ejercicio C: Se utilizan las instrucciones del ejercicio A.

Ejercicio D: Se les pide que escriban en tercera persona del singular (a él, ella, pensó, etc.)

Ejercicio E: Se les pide escribir las consecuencias provechosas, benéficas o útiles que les dejó la experiencia y los planes o metas que surgieron a partir de dicha experiencia.

Adicionalmente, cabe mencionar que son diversos los autores que al hablar sobre el tema de la IE y su relación con el desempeño laboral, resaltan la importancia de la capacitación orientada al desarrollo de ésta.

Así por ejemplo, Goleman propone lo que él llama “Alfabetización Emocional”, lo cual consiste justamente es propiciar por medio de una serie de dinámicas ampliamente detalladas en su libro, que las personas aprendan a expresar sus emociones, comunicarse asertivamente, desarrollar la empatía, y todas las cualidades inherentes a su propia propuesta de IE. Por mencionar algunas de las sugerencias que establece, se podría citar: serenarse, charlar consigo mismo, escuchar y hablar sin estar a la defensiva, ejercer una crítica ingeniosa (es decir, constructiva), generar tolerancia, etc. (Goleman, 1995).

## **2.11 Estudios realizados sobre Inteligencia Emocional.**

Diferentes estudios han correlacionado la IE con resultados de rendimiento en diversas áreas, estabilidad emocional o productividad en la empresa.

Un ejemplo sin duda representativo de las dificultades que se presentan en el ámbito laboral cuando está presente la inteligencia racional pero ausente la inteligencia emocional, se evidenció en la nota publicada en el periódico Reforma el 5 de junio de 1999 en la que Antonio Graue, Director de Recursos Humanos de AVANTEL y Jorge Escribano, Ejecutivo de Comunicaciones de ALESTRA, declararon que en los últimos años les había resultado difícil la contratación de profesionistas, ya que aún cuando los candidatos contaban con habilidades

técnicas, carecían de habilidades sociales y de control en situaciones de crisis (citado por Cruz y cols., 2002).

En ese sentido, diversos autores afirman que cuando las personas poseen habilidades de IE es más probable que sean capaces de resolver problemas, tener éxito laboral, enfrentar adecuadamente el estrés y relacionarse con los demás; independientemente de poseer o no un elevado Coeficiente Intelectual.

A continuación se presentan algunos de los estudios documentados en los que se ha demostrado la influencia de la IE, en el desempeño en diversas áreas:

Estudios que demuestran la influencia de la IE en el desempeño académico o laboral.

<b>Nombre del estudio</b>	<b>Autores y fecha de realización</b>	<b>Principales resultados</b>
Características de los empleados exitosos. <i>(Working with Emotional Intelligence)</i>	Goleman, D. (1998).  (Citado por Cruz y cols, 2002).	Investigaciones en diferentes empresas señalaron que los empleados exitosos son aquellos que no pierden el equilibrio en situaciones tensas, sino que aún en medio de una crisis se mantienen tranquilos, manejan sus emociones, son empáticos y sensibles con sus compañeros.
Estados emocionales en correlación con tipos de pensamiento inductivo o deductivo.	Palfai y Salovey (1993).  (Citados por Cruz y cols, 2002).	Indujeron estados de ánimo alegre y triste a alumnos universitarios, encontrando que los primeros facilitaban la resolución de problemas inductivos y los segundos permitían resolver problemas deductivos.
Estilos de	Goldman,	Realizado con estudiantes universitarios,

<p>afrontamiento y regulación emocional.</p>	<p>Kraemer y Salovey (1996).  (Citados por Cruz y cols 2002).</p>	<p>indicó que los alumnos que contaban con la habilidad para regular sus estados de ánimo negativos, no pedían ayuda en la solución de problemas, enfermaban menos y obtenían altas calificaciones escolares, al contrario de quienes no lo hacían.</p>
<p>Vinculación entre sus 5 áreas propuestas para la medición de la IE y el rendimiento académico en estudiantes universitarios.</p>	<p>Cruz y cols, (2002).</p>	<p>Se concluyó que los estudiantes con un alto desempeño académico contaban con habilidades escolares pero no para el manejo de las emociones y el estrés, mientras que los alumnos regulares mostraron estilos de afrontamiento más adaptativos menos inhibición social y mejor respuesta natural de relajación.</p>
<p>Implementación de capacitación sobre IE y sus repercusiones en el desempeño</p>	<p>Goleman, (1998).</p>	<p>Se impartió un curso a supervisores para dotarlos de habilidades emocionales, tales como escuchar mejor a sus subordinados y enseñarlos a resolver eventualidades. Las mediciones posteriores indicaron que los accidentes de trabajo se redujeron en más de un 50% y la productividad superó monetariamente las metas establecidas.</p>

Como puede observarse, el tema de la IE está tomando gran interés dentro de la Psicología; ya que se ha podido demostrar su enorme relación con el desempeño exitoso tanto en el área laboral como escolar; y por otro lado, se ha logrado establecer su independencia del coeficiente intelectual para la obtención de dichos resultados.

Es a partir de lo anterior que surge el interés por establecer en qué medida la IE se vincula con las posibilidades de éxito en ventas telefónicas.

## CAPÍTULO 3

### LAS VENTAS TELEFÓNICAS.

#### 3.1 El perfil del vendedor telefónico.

Debido a que la propuesta de este trabajo se centra en el estudio de la IE en operadores de ventas telefónicas, es necesario precisar cual es el perfil deseable del vendedor telefónico, así como también definir a qué se refiere el término de mercadeo telefónico, lo cual se hará más adelante.

De acuerdo con Kloter (2002), las características deseables en el personal del telemarketing incluyen el tener voz agradable y proyectar entusiasmo, haber sido capacitado de acuerdo a un guión de ventas y tener la capacidad de recurrir a la improvisación.

Sin embargo, más allá de estas cualidades generales resulta deseable la descripción específica del puesto, ya que nos ayudará a identificar las capacidades, cualidades y experiencia que la persona debe tener para poder desempeñar el cargo efectivamente. A su vez, una vez que se ha reclutado el personal, se debe clarificar sobre qué es lo que se espera que haga y cuáles son las necesidades de capacitación.

Stevens (1992), propone los siguientes criterios de selección y evaluación para los ejecutivos de telemarketing:

#### **Criterios de Selección.**

##### **Cualidades / capacidades personales:**

- Auto disciplinado
- Auto motivado
- Capaz de enfrentar rechazo
- Modales profesionales por teléfono
- Capaz de superar objeciones
- Capaz de identificar y vender

- Actitud positiva
  - Capacidad para identificar una oportunidad de ventas en el curso de una conversación
  - Capaz de adoptar un método de venta suave
- beneficios
  - Extrovertido
  - Seguro de sí mismo
  - Capaz de trabajar bajo presión
  - Funciona bien en un ambiente de equipo

### **Criterios de evaluación:**

1. Comunicación
  - (interpersonal)
  - (en grupo)
  - Capacidades para escuchar
  - Articulación de las ideas
  - Asimilación
  - Interpretación
  - Empatía
  - Voz
  - Creatividad
  - Capaz de trabajar dentro de un equipo
  - Aporte constructivo
  - Flexibilidad
  - Consideración por los demás
2. Conciencia de trabajo
  - Trabaja bien, diligentemente
  - Logra metas
  - Atención al detalle
  - Dispuesto a aprender
  - Decidido
3. Capacidad técnica
  - Nivel de educación
  - Experiencia a la fecha
  - Caligrafía
  - Experiencia con computadoras
  - Circunstancias, por ejemplo, dónde

#### 4. Cualidades personales

- vive
- Capacidad Intelectual
- Aptitud
- Humor
- Autodisciplina
- Tenacidad
- Nivel de ambición
- Habilidad de controlar la presión para lograr un resultado positivo
- Apariencia distinguida
- Actitud motivada /positiva

Como se puede observar muchas de las habilidades y aptitudes del operador o ejecutivo de ventas por teléfono están de entrada íntimamente relacionadas con las características que se expresan en la IE. De manera general se describirá, de acuerdo a Stevens, cada uno de los cuatro criterios que se toman en cuenta en la evaluación de desempeño:

**1. Comunicación:** Por encima de todo, los ejecutivos de ventas por teléfono deben ser buenos comunicadores, demostrar capacidad de escuchar, entender, interpretar rápidamente y asimilar lo que otra persona les está diciendo de manera que puedan tanto inspirar confianza como demostrar empatía, es decir, que comprenden los sentimientos de otros y pueden descifrar el verdadero significado de lo que se está diciendo.

Deben ser capaces de articular sus ideas, expresándose de manera clara y precisa, ser fluidos en su lenguaje y capaces de responder rápidamente para conducir la conversación en la dirección deseada. La voz, también debe ser clara, segura y fácil de entender, con buen ritmo y tono para dar énfasis a lo que dice.

**2. Conciencia de trabajo.** Dado que muchas de las tareas del telemarketing pueden ser repetitivas y aburridas, los operadores necesitan ser fuertes

trabajadores y mostrar determinación para mantener altos niveles de esfuerzo, con el objeto de lograr su metas y no ver éstas como un método de productividad de la empresa, sino como una oportunidad de demostrar de lo que son capaces. La disposición a aprender es esencial. Deben estar dispuestos a aceptar la responsabilidad de los resultados y a revisar continuamente su trabajo con respecto a las metas fijadas y a los estándares requeridos.

**3. Capacidad técnica.** Los operadores de ventas por teléfono deben haber alcanzado un cierto nivel de educación y contar con experiencia laboral, sin embargo, lo más importante son las capacidades de comunicación, entusiasmo y disposición para aprender. Las capacidades administrativas, incluida la habilidad de organizar y coordinar la carga de trabajo son importantes. Su caligrafía debe ser legible.

**4. Cualidades personales.** La característica por excelencia que debe poseer éste trabajador es el entusiasmo y una actitud positiva hacia el trabajo. Necesitan ser capaces de abordar cada llamada como una nueva oportunidad y no desanimarse por el rechazo o por la naturaleza repetitiva del trabajo. La gente auto motivada y auto disciplinada que ambiciona salir adelante a base de trabajo duro y diligente, y que continuamente lucha por superarse ella misma, es ideal. Por otro lado, deben poseer confianza en sí mismos, ser extrovertidos, atentos, colaboradores y tener sentido del humor. Por encima de todo deben ser capaces de reflejar la imagen de la compañía y vender la suya propia.

Estas son las características que hay que buscar en los candidatos para la posición de Operadores de Ventas Telefónicas. Es poco probable que un mismo candidato tenga todas estas cualidades, por lo que en el proceso de selección se debe decidir qué individuos tienen la mezcla de cualidades más valiosa y se debe procurar crear un equipo de trabajo en el que los individuos se complementen unos a otros en capacidades y en personalidad.

Está por demás decir que tanto los supervisores como los gerentes de mercadeo por teléfono deberán contar con estas características tanto para el trato con el público como del personal que está a su cargo, de otra manera no podrían exigirle al personal que demuestre estas habilidades o se comporte de esta forma.

### **3.2 Descripción del puesto.**

Las descripciones de puestos desempeñan un papel fundamental en el reclutamiento de personal adecuado, es por ello que debe dársele una atención especial a estas descripciones, asegurándose así, de que los cargos queden definidos con claridad y precisión para así lograr que el candidato seleccionado alcance los objetivos establecidos. Así mismo, es importante que las descripciones de puesto se revisen periódicamente para asegurarse de que se están cumpliendo los requerimientos del puesto y evaluar la necesidad de realizar cambios tanto en las prioridades de las tareas, como en agregar o quitar actividades, procedimientos, etc.

Con respecto a la descripción del puesto de Operador de Ventas por Teléfono, Stevens (1992) proporciona la siguiente guía:

<b>Título:</b>	Nombre del puesto.
<b>Departamento:</b>	Área a la que pertenece.
<b>Rinde informe a:</b>	Nombre del puesto superior inmediato.

#### **Propósito primordial del cargo:**

Objetivo del puesto. (Ej. Hacer o recibir llamadas telefónicas de acuerdo con un instructivo específico, con el propósito de promover, vender, investigar un producto o servicio, educar al mercado o atender cuentas).

#### **Deberes y responsabilidades:**

Actividades que se deben realizar. (Ej. a) Trabajar en diversas campañas cuya programación depende de las cargas de trabajo, de las áreas de capacitación y de la experiencia. b) Participar en sesiones de instrucción previas a cada proyecto, en las que se incluyen explicación de los objetivos, metas, textos de llamada y demás información pertinente, y se hacen ensayos dramatizados. c) Cumplir y unirse a los fines y objetivos descritos en el instructivo de la campaña. d) Hacer un determinado número de llamadas por día, especificado por el supervisor. e) Cumplir deberes administrativos cotidianos, como registrar en formatos los comentarios que surjan de las llamadas y hacer un análisis diario de las llamadas usando la codificación apropiada. f) Producir y comunicarle al supervisor toda información relevante para el éxito de una campaña: resultados, retroalimentación, ideas para mejorarla. g) Participar en sesiones de reajuste de las instrucciones, para comentar el proyecto en curso, cuando lo requiera el supervisor. h) Ayudar al supervisor, de acuerdo con la experiencia, realizando diferentes labores, mismas que pueden implicar tiempo extra (es decir, trabajo vespertino o en fines de semana), lo cual puede requerirse según las demandas del proyecto).

Uno de los operadores, por cada equipo de campaña, deberá desempeñar funciones adicionales en calidad de Ejecutivo Especializado o “Team Leader”. Entre estas funciones se pueden mencionar a manera de ejemplo las siguientes: a) Motivar al mejoramiento de las capacidades del equipo de operadores y mantener estándares mediante el ejemplo. b) Producir resultados diarios de llamadas, incluyendo la elaboración de los reportes de las llamadas. c) Revisar todos los reportes de los operadores para asegurar que la información concuerde con el procedimiento establecido. d) Revisar la calidad de los reportes, volviendo a llamar como mínimo a un 10% de las personas llamadas por los operadores para confirmar la veracidad de los reportes. e) Revisar las llamadas grabadas, para asegurar que los operadores estén trabajando de acuerdo a los procedimientos establecidos y para dar retroalimentación al supervisor sobre los estándares de desempeño. f) Observar y cuidar el desempeño y la actitud de los operadores y mantener informado al supervisor sobre los cambios que observe durante el día. g) Proporcionar al Supervisor un análisis general de los resultados, mediante la

elaboración de un informe básico que contenga sólo los puntos clave de interés relacionados con toda la campaña. h) Reemplazar al supervisor cuando se requiera.

### **3.3 El operador de ventas telefónicas en México.**

Kloter (2002) indica que en México se puede calcular que existen entre 20 y 30 mil personas que trabajan como Operadores Telefónicos, la gran mayoría ubicados en la Ciudad de México.

El autor afirma que en la segunda mitad de los años 90, se expandió este nuevo sector económico en la ciudad de México, dando lugar a la creación de un servicio típico de la era de la información: “Centro Telefónico o *Call Center*”.

Si bien desde inicios de esa década existía ya un conjunto de empresas dedicadas al telemarketing (la Asociación Mexicana de Telemarketing se creó en 1990), fue sin duda la aparición de grandes centros de atención telefónica durante la segunda mitad de los años 90, lo que elevó a un nivel de producción en masa a este sector de la producción de servicios.

En la Ciudad de México, tan sólo dos grandes *call centers*, contabilizan juntos a cerca de 5 mil trabajadores. Uno es Teckmarketing, empresa creada por la firma dominante Teléfonos de México en el año 1996; el otro es una filial de la empresa estadounidense Teletech, creada en México en 1997. Su origen se remite a la necesidad de contactar por vía telefónica a los clientes de la telefonía de larga distancia, recién liberalizada y que constituía el rubro de mayor crecimiento en el negocio de la telefonía: de 1990 al año 2000, las llamadas de larga distancia desde la ciudad de México crecieron 5.7 veces, en tanto que las de telefonía nacional crecieron 4.2 veces. Posteriormente, las dos empresas añadieron otras dos importantes líneas de mercado: la primera se orientó a la promoción de tarjetas de crédito y la otra al servicio de apoyo a la venta de servicios de Internet

y de computadoras. Esto último se debió a que Telmex se expandió en un breve lapso hacia el negocio de Internet, asociándose con Prodigy y MSN, y el de computadoras, asociándose con Dell. En este nuevo campo, fue vital el servicio de telemarketing, tanto para promocionar como para atención al cliente. Por su parte, Teletech muestra un perfil más diversificado de mercados hacia los que se dirige: Bancomer (tarjetas de crédito), Aeroméxico (reservaciones de boletos de avión), Motorola (atención al cliente), Directv (venta de servicios de televisión por cable), Telepizza (venta de pizzas), por citar algunas.

Las investigaciones realizadas por Micheli (2004) le llevan a estimar entre 6,500 y 10,000 estaciones de trabajo en la Ciudad de México, que incluyen tanto los de call centers funcionando como outsourcing como los que están integrados a la empresa. Ello lleva a calcular entre 20 y 30 mil los empleos de telemarketing.

Este mismo autor, ha realizado una investigación sobre las características de este tipo de actividad económica en México. Sus datos resultan sumamente relevantes debido a que conocer las características de vida laboral de estos empleados nos permite tener una postura crítica respecto a las necesidades que existen. De acuerdo con Micheli, los trabajadores de estos centros de llamadas son fundamentalmente estudiantes universitarios (se les contrata con este nivel de estudios para tratar de garantizar mayores habilidades comunicativas) y suelen recorrer de 3 a 4 horas diarias en transportación del hogar al puesto de trabajo y el lugar de estudios. Los resultados iniciales de una encuesta que se llevó a cabo, señalan que más de la mitad de los trabajadores viven en las zonas periféricas de la zona metropolitana. Sus salarios promedios fluctúan entre los 4 y 6 mil pesos mensuales, las jornadas laborales son de 8 horas diarias, y frecuentemente incluyen 6 días a la semana. En una jornada de 8 horas, suelen tener 20 minutos "libres" que son estrictamente contabilizados mediante la misma tecnología que emplean. Los derechos laborales son prácticamente nulos (solamente en la empresa Teckmarketing existe un sindicato, que forma parte del Sindicato Nacional de Telefonistas de la República Mexicana, el cual es el sindicato de Telmex), y es muy frecuente que sean los mismos trabajadores los que tengan

que encargarse por su cuenta de la capacitación para las campañas específicas en las cuales deben integrarse, de modo que no es raro que ellos mismos hagan adaptaciones al guión que brinda la empresa. Sin embargo, las llamadas son escuchadas y grabadas, para fines de control de calidad. En la empresa Teletech, dicho control acaba de ser transferido a la casa matriz en Colorado, EU, sin duda para bajar costos de operación, ya que el control implica trabajo extra no productivo.

### **3.4 Definición de Telemarketing.**

El término Mercadeo por Teléfono es conocido también como Telemarketing y es definido como *“el uso planeado y controlado del teléfono para propósitos de ventas y mercadeo”* (Stevens, 1992; Pág. xiii).

Estas características de planeación y control se refieren a que, con el mercadeo telefónico, cada contacto que se hace puede registrarse, medirse y analizarse con el fin de estimar la efectividad del mensaje, el nivel de interés en la audiencia y otras variables.

Para Kloter (2002), este término describe el uso de operadores telefónicos con el propósito de contactar clientes, tomar pedidos, evaluar niveles de satisfacción, etc. El autor considera que representa una importante herramienta en las ventas dado que según los datos recabados, ha generado en Estados Unidos de Norteamérica ventas de 482,000 millones de dólares en productos y en servicios. También plantea que en dicho país un hogar recibe al menos 19 llamadas de telemarketing al año.

Micheli (2004), plantea que en EEUU se estima que entre 2.5 y 6.5 millones de personas trabajan en esta actividad. La gran variación en esta estimación se debe a que aún no es una actividad identificada por los censos laborales.

### 3.5 Ventajas y desventajas del mercadeo por teléfono.

De acuerdo con Stevens (1992), para obtener el máximo beneficio de las ventas por teléfono, resulta crucial conocer tanto sus ventajas como sus desventajas, de manera que pueda establecerse el mejor método para alcanzar un beneficio particular y utilizarse de la manera más efectiva.

En la siguiente tabla se resumirán las cualidades que en ese sentido poseen las ventas por teléfono:

<b>Mercadeo por teléfono</b>	
<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Dirigido al blanco	Más costoso que algunas otras técnicas
Personal	Comparativamente de bajo volumen
Interactivo	Intangible
Inmediato	A veces impertinente
De alta calidad	Fácilmente mal empleado
Flexible	
Mesurable y contabilizable	
Se puede probar	
Penetrante	
Económicamente efectivo	

Considerar todos estos factores permitirán decidir en qué casos resulta mejor utilizarlo, así como realizar una efectiva planeación para optimizarlo al máximo.

### 3.6 Llamadas de entrada y salida.

Tanto las llamadas de entrada como de salida pueden utilizarse para ayudar a cumplir objetivos específicos en el mercadeo y pueden ser controladas.

Las llamadas de entrada son aquellas en las que a partir de publicidad, el cliente es el que se comunica ya sea para solicitar información, hacer pedidos o presentar quejas. Las llamadas de salida son las que el operador de ventas realiza y son más fáciles de controlar que las de entrada, porque la organización puede predecir el probable curso de la conversación y planearlo. Operar a partir de llamadas de salida puede resultar ventajoso, pues con las llamadas de entrada, mientras que el teléfono no suene, el operador permanece ocioso y busca otra cosa que hacer. Aunque por otro lado, en las llamadas de salida, quien las hace no puede garantizar la atención voluntaria del receptor, por lo que pueden llevarse varios intentos antes de que se establezca la comunicación deseada. Este tipo de inconvenientes depende de que tan actualizada esté la base de datos con la que el operador trabaje.

También puede que se utilice un sistema mixto de entrada y salida, dependiendo del giro y los objetivos de la empresa. De manera que se pueden planear de acuerdo a la siguiente guía (Stevens, 1992):

### **Entrada**

- Calificación de posibles contactos.
- Atención a solicitudes de catálogos y folletos.
- Captación de datos.
- Servicio de créditos.
- Ubicación de intermediarios.

### **Salida**

- Generación y calificación de posibles contactos.
- Pre correo.
- Antes, durante y después de publicidad.
- Creación y prueba de listados.
- Creación y mantenimiento de base de datos.

- Invitación a eventos.
- Evaluación del mercado y marketing de prueba.
- Investigación de mercados.
- Renovación de suscripciones y afiliaciones.
- Servicio a cuentas y clientes.
- Recordar obligaciones de crédito.

### **Entrada y Salida**

- Fijación de citas / manejo de la agenda.
- Ventas directas / toma de pedidos.
- Atención al cliente.
- Comunicaciones con el accionista.
- Manejo de crisis.
- Generación de tráfico (para almacenes, detallistas, eventos, etc.).
- Post correo.

## **CAPÍTULO 4**

### **MÉTODO.**

#### **4.1 Planteamiento y Justificación Problema.**

SOGESI es una empresa que cuenta con más de 100 operadores telefónicos dedicados a la colocación de tarjetas de crédito en el mercado mexicano. Uno de los principales problemas que enfrenta es la baja productividad de sus empleados lo cual genera un alto índice de rotación. Sin embargo existen algunos vendedores telefónicos que mantienen una buena productividad.

Algunas de las estrategias que el departamento de Recursos Humanos ha seguido han sido: Implementar cursos de capacitación sobre ventas telefónicas y sobre el producto que están vendiendo, así como contratar personal con experiencia en ventas telefónicas. Estrategias que no han dado resultados significativos. No todos los candidatos con experiencia en ventas telefónicas destacan ni los cursos dejan ver diferencias importantes en la productividad de los capacitados.

En algunos casos se han detectado operadores telefónicos que sin tener experiencia previa en este tipo de labor y sin recibir una capacitación especial en ventas telefónicas; comienzan a destacar por su buena productividad.

Si la experiencia en ventas telefónicas o los cursos tomados sobre este tema no son elementos que nos permitan garantizar una alta productividad en los candidatos que van a ser contratados, probablemente la diferencia se encuentra en características particulares de los individuos. Los estudios descritos nos indican que las personas con alta IE logran un mayor desempeño en sus tareas, considerando que la actividad de un operador de ventas telefónicas es 100% interacción con otra persona (vendedor-cliente) la IE debe entonces, ser un elemento importante en esta actividad.

Esta investigación lo que buscó fue medir, a través de un cuestionario, la Inteligencia Emocional de 60 operadores telefónicos de SOGESI, los cuales estaban divididos en tres grupos de acuerdo a su productividad, para conocer si existían diferencias entre el resultado obtenido en el cuestionario y la productividad de cada grupo.

La utilidad de esta investigación radica en que, de existir estas diferencias, SOGESI y cualquier otra empresa de este giro, podría considerar este factor en la selección de personal o bien capacitar a los vendedores actuales en este tema.

#### **4.2 Objetivo.**

Identificar si existen diferencias en los puntajes de Inteligencia Emocional entre grupos de alta, media y baja productividad en ventas telefónicas.

#### **4.3 Problema de Investigación.**

¿Existen diferencias en los puntajes de Inteligencia Emocional entre grupos de alta, media y baja productividad en ventas telefónicas?

#### **4.4 Hipótesis.**

H1: “Existe diferencia estadísticamente significativa en las medias de Inteligencia Emocional obtenidas, entre el grupo de productividad **baja** y el grupo de productividad **media**”.

H2: “Existe diferencia estadísticamente significativa en las medias de Inteligencia Emocional obtenidas, entre el grupo de productividad **baja** y el grupo de productividad **alta**”.

H3: “Existe diferencia estadísticamente significativa en las medias de Inteligencia Emocional obtenidas, entre el grupo de productividad **media** y el grupo de productividad **alta**”.

H0: “No existe diferencia estadísticamente significativa en las medias de Inteligencia Emocional obtenidas, entre ninguno de los 3 grupos de productividad”.

#### **4.5 Definición Conceptual de Variables.**

Variable 1. Inteligencia Emocional: “Es la capacidad para reconocer sentimientos en sí mismo y en otros, siendo hábil para gerenciarlos al trabajar con otros”. (Goleman, 1995)

Variable 2. Productividad en Ventas Telefónicas: (Para obtener esta definición se obtuvieron las siguientes dos definiciones)

Productividad:

“Valor económico agregado en una unidad de tiempo de trabajo. Relación entre el producto obtenido y los insumos empleados, medidos en términos reales; en un sentido, la productividad mide la frecuencia del trabajo humano en distintas circunstancias; en otro, calcula la eficiencia con que se emplean en la producción los recursos de capital y de mano de obra”.<sup>1</sup>

Ventas Telefónicas:

“Herramienta de comercialización que incrementa el servicio y la atención a los clientes mediante la interacción del uso sistematizado y planeado del teléfono y los demás esfuerzos de mercadotecnia”.<sup>2</sup>

De la dos definiciones anteriores se desprende que la Productividad en Ventas Telefónicas es: “La Eficiencia con que se emplean en la producción los recursos de capital y de mano de obra en la comercialización de productos o servicios

<sup>1</sup> [www.psicopedagogia.com](http://www.psicopedagogia.com) (consultada en marzo de 2005)

<sup>2</sup> [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) (consultada en marzo de 2005)

mediante la interacción del uso sistematizado y planeado del teléfono y los demás esfuerzos de mercadotecnia”.

#### **4.6 Definición Operacional de Variables.**

Variable 1. Inteligencia Emocional: Puntaje obtenido en el Auto Reporte de Inteligencia Emocional de Shutte Malouff, Hall Haggerty, Cooper, Golden y Dornheim. Adaptado por Guzmán (2004).

Variable 2. Productividad en Ventas Telefónicas: El número total de ventas telefónicas al mes que se muestran en los reportes de productividad en un periodo determinado.

Esta variable se divide en tres niveles: productividad alta, media y baja; dependiendo del número de ventas realizadas por mes, tal como lo muestra el siguiente cuadro:

<b>Productividad</b>	<b>Número de Ventas al mes</b>
Alta	De 75 ventas en adelante
Media	De 50 a 74 ventas
Baja	Menos de 50 ventas

#### **4.7 Tipo de Estudio.**

El estudio es descriptivo, ya que busca encontrar si existen diferencias entre las medias de los 3 grupos de operadores de ventas telefónicas.

#### **4.8 Diseño de Investigación.**

El diseño de esta investigación es no experimental, transversal. Ya que es una investigación que se llevó a cabo sin manipular las variables, en un momento determinado (Hernández, 2000).

#### **4.9 Muestra (Sujetos).**

La muestra es no probabilística por cuotas. La elección de los participantes se llevó a cabo de la siguiente forma:

- Grupo 1      20 Operadores telefónicos con más de 2 meses de antigüedad en el empleo con productividad alta.
- Grupo 2      20 Operadores telefónicos con más de 2 meses de antigüedad en el empleo con productividad media.
- Grupo 3      20 Operadores telefónicos con más de 2 meses de antigüedad en el empleo con productividad baja.

#### **4.10 Instrumento.**

El instrumento utilizado fue el “Auto Reporte de Inteligencia Emocional”, el cual, fue desarrollado por Shutte Malouff, Hall Haggerty, Cooper, Golden y Dornheim en la Universidad de Nova Southeastern, E. U. A. en 1998. Para crear la prueba, los autores generaron múltiples reactivos y seleccionaron aquellos que al ser evaluados por separado, resultaron ser claros, entendibles y confiables. Una vez hecha la selección, se realizó una prueba piloto aplicando el cuestionario a varias personas, tomando nota de los reactivos que no quedaban claros. Después de esta prueba se obtuvieron 62 reactivos.

A través de un análisis factorial y considerando los principales componentes de los 62 reactivos, se obtuvo la escala final, la cual contenía 33 reactivos, los cuáles, representan las 3 dimensiones del modelo conceptual propuesto por Salovey y Mayer en 1990, distribuyéndose de la siguiente manera (Guzmán, 2004):

1. 13 corresponden a la dimensión denominada “Auto evaluación precisa de las emociones”
2. 10 corresponden a la dimensión “Regulación de las emociones”
3. 10 corresponden a la dimensión “Utilización de las emociones en la resolución de problemas”

Aunque es de gran utilidad conocer cuáles son los reactivos de cada una de las dimensiones, no se encontró material bibliográfico que nos diera este dato.

Para obtener la validez y confiabilidad se utilizaron diferentes métodos como (Guzmán, 2004):

- **Desarrollo de Consistencia Interna.**

A través del análisis del alfa de Cronbach obteniendo un puntaje de 0.90 para los 33 reactivos.

- **Correlación con otras escalas.**

A continuación se mencionan algunas de las escalas utilizadas:

- a) Attention Subscale of the Trait Meta Mood Scale, que mide la atención a los sentimientos, obteniendo la siguiente correlación:  $r(48) = 0.63, p < 0.0001$ .
- b) Clarity Subscale of the Trait Meta Mood Scale, que mide la claridad de los sentimientos, obteniendo la siguiente correlación:  $r(47) = 0.52, p < 0.0001$ .
- c) Mood Repair Subscale of the Trait Meta Mood Scale, que mide la capacidad de renovar el humor, obteniendo la siguiente correlación:  $r(47) = 0.68, p < 0.0001$ .

- d) Life Orientation Test, que mide el optimismo, obteniendo la siguiente correlación:  $r(26) = 0.52$ ,  $p < 0.006$ .
- e) Pessimism Scale of the Life Orientation Test, que mide el pesimismo, obteniendo la siguiente correlación:  $r(26) = -0.43$ ,  $p < 0.025$ .
- f) Zung Depression Scale, que mide la depresión, obteniendo la siguiente correlación:  $r(37) = -0.37$ ,  $p < 0.021$ .
- g) Barrat Impulsiveness Scale, que mide la impulsividad, obteniendo la siguiente correlación:  $r(55) = -0.39$ ,  $p < 0.003$ .

- **Diferencia entre Grupos.**

Utilizando 3 grupos: 1. Psicoterapeutas, 2. Mujeres prisioneras y 3. Individuos en un programa sobre el tratamiento por abuso de sustancias. Como resultado, el grupo 1 puntuó significativamente más alto (Media 134.92) en comparación con el grupo 2 (media 120.08) y con el grupo 3 (media 122.23).

- **Replica de Consistencia Interna.**

Por medio del test-retest (con 2 semanas de diferencia entre la primera y la segunda aplicación), obteniendo 0.78 como coeficiente de confiabilidad.

- **Validez Predictiva.**

Aplicando la prueba a 63 estudiantes universitarios al inicio del ciclo escolar, al término del ciclo se compararon los puntajes con las calificaciones, obteniendo la siguiente correlación:  $r(63) = 0.32$ ,  $p < 0.01$ .

- **Validez Discriminante.**

Comparando los resultados de la prueba con los resultados del SAT (Examen de ingreso a la Universidad Nova Southeastern) obteniendo la siguiente correlación:  $r(41) = -0.0$ , lo cual demuestra que no hay relación entre IE y habilidades cognitivas. Por otro lado se compararon los resultados con los puntajes de la prueba "Neo Personality Inventory" que mide, entre otras características: neurotismo, extroversión, agradabilidad y conciencia; obteniendo las siguientes correlaciones

respectivamente:  $r(22) = -0.28, 0.28, 0.26$  y  $0.21$ ; teniendo como resultado general  $0.54, p < 0.009$ .

El instrumento fue traducido del inglés al español por 3 traductores expertos. Este proceso se desarrolló de la siguiente manera: primero se efectuó la traducción al español por los 3 expertos, encontrando diferencias, en el sentido de la oración, en los reactivos 2, 3, 6, 17, 18, 22 y 23; después los expertos unificaron criterios, y finalmente, se le pidió a otros 3 traductores expertos que hicieran la traducción del español al inglés y se comparó con la versión original, encontrando equivalencia entre los dos documentos en inglés (Guzmán, 2004).

Los reactivos se contestan por medio de una escala de tipo Likert de 5 puntos, es decir, el sujeto debe leer una oración (ejemplo: Me gusta que mis amigos me visiten todos los fines de semana) y elegir entre 5 opciones: 1= Totalmente en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= Indeciso, 4= De acuerdo, 5= Totalmente de acuerdo (el sujeto ve sólo el título de la respuesta, sin el número).

Para obtener el puntaje se suma el número de la respuesta seleccionada, si en el reactivo 1 seleccionó la respuesta 1 se suma 1, si en el reactivo 2 eligió la respuesta 4 se suma 4, y así sucesivamente excepto con los reactivos 5, 28 y 33 en los que se califican al revés. La calificación máxima es 165 y la mínima es 33, lo que nos da un rango de calificación de 132.

Para la presente investigación, se agregó al inicio del Auto Reporte un cuestionario de datos generales en donde se solicitan los siguientes datos:

- Sexo
- Estado civil
- Años de experiencia en ventas telefónicas.
- Edad
- Escolaridad

Esto tuvo la finalidad de obtener información para generar la estadística descriptiva de la muestra.

#### **4.11 Escenario.**

Aula de capacitación de SOGESI

#### **4.12 Material y Procedimiento.**

**Material:** Auto Reporte de Inteligencia Emocional (Anexo1) y bolígrafo

**Procedimiento:** Se reunió al grupo 1 en el aula de capacitación y se les explicó cual era el objetivo de la aplicación del cuestionario, después se les facilitó el cuestionario a cada operador para que comenzaran a contestarlo. Conforme fueron terminando se recolectaron los cuestionarios ya contestados. Se repitió el mismo procedimiento con los grupos 2 y 3.

#### **4.13 Estadística.**

Se compararon los grupos por medio de la “prueba t” y la “prueba Anova” para saber si existen diferencias significativas entre los resultados de Inteligencia Emocional obtenidos por cada grupo.

## CAPÍTULO 5

### RESULTADOS.

Lo primero que se hizo fue el análisis descriptivo de la muestra, después se obtuvo el poder discriminante de los reactivos del instrumento utilizado así como la confiabilidad del mismo, esto es con la finalidad de poder afirmar que los datos obtenidos son confiables; posteriormente, se calculó la “prueba t” y la “prueba Anova”, para saber si había diferencias significativas entre los 3 grupos de productividad en ventas telefónicas.

#### 5.1 Análisis descriptivo de la muestra.

Para este análisis se tomaron en cuenta los datos obtenidos al inicio del cuestionario, los cuales proporcionan información sobre el género, edad, estado civil, escolaridad y años de experiencia en ventas telefónicas de los participantes.

##### a) Género:

En esta muestra el 42% de los operadores pertenecen al sexo femenino, por lo que el 58% restante pertenece al masculino. En la siguiente tabla se puede ver como se distribuyó la población en cada uno de los grupos evaluados:

Tabla 1. Distribución de la Muestra por Género

Productividad		Sexo	
		F	M
Alta	Participantes	8	12
	Porcentaje	40%	60%
Media	Participantes	10	10
	Porcentaje	50%	50%
Baja	Participantes	7	13
	Porcentaje	35%	65%

Tanto en el grupo de productividad alta como en el de productividad baja, participaron más hombres que mujeres.

**b) Edad:**

La edad osciló entre los 18 y 52 años, encontrando el 83% de los operadores en un edad entre los 20 y los 30 años. En la siguiente tabla se puede ver la edad promedio de cada uno de los grupos evaluados:

Tabla 2. Distribución de la Muestra por Edad

Productividad		De 18 a 25 años	De 26 a 30 años	De 31 en adelante	Edad promedio
Alta	Participantes	12	7	1	25.7
Media	Participantes	13	4	3	26.6
Baja	Participantes	16	3	1	23.9

La edad promedio de toda la muestra fue de 25 años.

**c) Estado Civil:**

Entre los sujetos se encuentran 16 operadores casados (o bien, que viven en unión libre) que representan el 27% de la muestra y 44 operadores solteros que representan el 73% de la muestra. En la siguiente tabla se puede ver como de distribuyó la población en cada uno de los grupos evaluados:

Tabla 3. Distribución de la Muestra por Estado Civil

Productividad		Estado Civil	
		Soltero	Casado
Alta	Participantes	17	3
	Porcentaje	85%	15%
Media	Participantes	11	9
	Porcentaje	55%	45%
Baja	Participantes	16	4
	Porcentaje	80%	20%

En todos los grupos de productividad se contó con la participación de más solteros que casados.

**d) Escolaridad:**

La escolaridad se clasificó en 2 grupos, el primero está conformado por 43 operadores con nivel de estudio de Preparatoria o menor y representa el 72% de la muestra, el segundo está conformado por 17 operadores que están estudiando o terminaron de estudiar la Universidad y representa el 28% de la muestra. En la siguiente tabla se puede ver como se distribuyó la población en cada uno de los grupos evaluados:

Tabla 4. Distribución de la Muestra por Escolaridad

Productividad		Escolaridad	
		Preparatoria o Secundaria	Universidad
Alta	Participantes	12	8
	Porcentaje	60%	40%
Media	Participantes	15	5
	Porcentaje	75%	25%
Baja	Participantes	16	4
	Porcentaje	80%	20%

El grupo con más estudiantes de nivel universitario fue el de productividad alta.

### e) Años de experiencia en ventas telefónicas:

Para trabajar con esta variable se formaron 2 grupos, el primero está conformado por 23 operadores con menos de un año de experiencia y representa el 38% de la muestra, el segundo está conformado por 37 operadores que tienen más de un año de experiencia y representa el 62% de la muestra. En la siguiente tabla se puede ver como de distribuyó la población en cada uno de los grupos evaluados:

Tabla 5. Distribución de la Muestra por Años de Experiencia

Productividad		Años de experiencia	
		Menos de 1	Más de 1
Alta	Participantes	3	17
	Porcentaje	15%	85%
Media	Participantes	7	13
	Porcentaje	35%	65%
Baja	Participantes	13	7
	Porcentaje	65%	35%

El grupo que tiene más operadores con más de 1 año de experiencia fue el de productividad alta.

### 5.2 Análisis de Consistencia Interna del Instrumento.

Para medir la confiabilidad se calculó el índice de consistencia interna por el método de Alpha de Cronbach.

Para probar el poder discriminante de los reactivos se generó una variable "Total" que se obtuvo sumando los 33 reactivos para obtener los valores correspondientes a los percentiles 25 y 75, los cuales fueron utilizados para

decodificar dicha variable en dos grupos; altos y bajos (son aquellos del valor correspondiente al percentil 75 para arriba y 25 para abajo respectivamente). El resto de los valores se omitieron. Con esto se obtuvieron 2 grupos de una variable para poder comparar los reactivos.

Finalmente se utilizó la “prueba t” para muestras independientes para buscar si los reactivos discriminaban entre grupos alto y bajo.

En la siguiente tabla, se muestran los resultados del poder discriminante de los reactivos divididos en grupos alto y bajo.

Tabla 6. Análisis del poder discriminante de los 33 reactivos del Auto Reporte de Inteligencia Emocional

Reactivo	Grupo	No. de casos	Media	Desviación Estándar	Prueba t	Significancia
R1	Bajos	17	3.71	0.985	-3.082	0.005
	Altos	21	4.57	0.676		
R2	Bajos	17	3.88	1.111	-2.139	0.043
	Altos	21	4.52	0.602		
R3	Bajos	17	4.00	1.225	-3.367	0.004
	Altos	21	5.00	0.000		
R4	Bajos	17	3.12	0.857	-3.595	0.001
	Altos	21	4.19	0.981		
R5	Bajos	17	3.29	0.849	0.250	<b>0.98</b>
	Altos	21	3.29	1.189		

R6	Bajos	17	3.65	1.222	-3.409	0.003
	Altos	21	4.71	0.463		
R7	Bajos	17	3.47	0.943	-2.916	0.006
	Altos	21	4.38	0.973		
R8	Bajos	17	2.76	1.147	-5.111	0.00
	Altos	21	4.52	0.928		
R9	Bajos	17	3.06	1.197	-4.003	0.00
	Altos	21	4.48	0.928		
R10	Bajos	17	3.82	1.286	-2.877	0.01
	Altos	21	4.76	0.436		
R11	Bajos	17	3.12	1.111	-4.266	0.00
	Altos	21	4.43	0.676		
R12	Bajos	17	3.65	0.931	-2.482	0.02
	Altos	21	4.33	0.73		
R13	Bajos	17	3.06	1.197	-1.726	<b>0.09</b>
	Altos	21	3.67	0.913		
R14	Bajos	17	4.24	0.831	-3.157	0.01
	Altos	21	4.90	0.301		
R15	Bajos	17	3.47	0.624	-2.232	0.03
	Altos	21	4.00	0.837		

R16	Bajos	17	3.82	1.074	-3.586	0.00
	Altos	21	4.81	0.402		
R17	Bajos	17	3.59	1.064	-4.266	0.00
	Altos	21	4.76	0.436		
R18	Bajos	17	3.12	0.993	-4.474	0.00
	Altos	21	4.33	0.577		
R19	Bajos	17	3.00	0.866	-5.960	0.00
	Altos	21	4.48	0.602		
R20	Bajos	17	4.06	0.659	-4.118	0.00
	Altos	21	4.81	0.402		
R21	Bajos	17	3.35	1.057	-2.965	0.01
	Altos	21	4.24	0.700		
R22	Bajos	17	3.47	0.943	-4.137	0.00
	Altos	21	4.52	0.512		
R23	Bajos	17	4.00	0.707	-4.547	0.00
	Altos	21	4.86	0.359		
R24	Bajos	17	4.06	0.556	-6.251	0.00
	Altos	21	4.95	0.218		
R25	Bajos	17	3.24	0.831	-3.279	0.00
	Altos	21	4.10	0.768		

R26	Bajos	17	3.06	0.899	-2.019	<b>0.06</b>
	Altos	21	3.71	1.102		
R27	Bajos	17	3.41	0.795	-1.784	<b>0.08</b>
	Altos	21	3.95	1.071		
R28	Bajos	17	4.53	0.514	-1.356	<b>0.18</b>
	Altos	21	4.76	0.539		
R29	Bajos	17	2.88	0.857	-2.993	0.01
	Altos	21	3.71	0.845		
R30	Bajos	17	3.94	0.556	-4.240	0.00
	Altos	21	4.67	0.483		
R31	Bajos	17	4.24	0.752	-2.047	<b>0.06</b>
	Altos	21	4.67	0.483		
R32	Bajos	17	3.29	1.160	-3.019	0.01
	Altos	21	4.24	0.625		
R33	Bajos	17	2.88	1.269	-2.335	0.03
	Altos	21	3.76	0.995		

Nota: En las celdas con fondo negro se encuentran los reactivos que tuvieron una significancia mayor a 0.05.

Después de este análisis, se encontró que los reactivos 5, 13, 26, 27, 28 y 31 no mostraron significancia estadística que probara el poder discriminante de los mismos (por tener una significancia mayor a 0.05).

A continuación, se aplicó el método de Alpha de Cronbach para probar la consistencia interna de los reactivos, bajo las siguientes 2 condiciones:

a) Con todos los reactivos, obteniendo el siguiente resultado:

Alpha de Cronbach	Número de elementos
.857	33

b) Excluyendo los reactivos 5, 13, 26, 27, 28 y 31 obteniendo el siguiente resultado:

Alpha de Cronbach	Número de elementos
.862	27

En ambos casos, los puntajes obtenidos son mayores a .850, lo cual nos demuestra que el instrumento tiene consistencia.

### **5.3 Tratamiento estadístico de los datos.**

Se utilizó la “prueba t” para identificar si hay diferencia en la Inteligencia Emocional entre los diferentes grupos de operadores (productividad baja, media y alta) obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 7. Diferencia de Medias entre los Grupos de Productividad Baja y Media

Grupo de Productividad	Número de casos	Media	Desviación Estándar	Prueba t	Significancia
Baja	20	128.90	14.067	-0.756	0.455
Media	20	132.05	12.237		

Tabla 8. Diferencia de Medias entre los Grupos de Productividad Baja y Alta

Grupo de Productividad	Número de casos	Media	Desviación Estándar	Prueba t	Significancia
Baja	20	128.90	14.067	-1.685	0.101
Alta	20	135.75	11.525		

Tabla 9. Diferencia de Medias entre los Grupos de Productividad Media y Alta

Grupo de Productividad	Número de casos	Media	Desviación Estándar	Prueba t	Significancia
Media	20	132.05	12.237	-0.984	0.331
Alta	20	135.75	11.525		

En todos los casos, la significancia es mayor a 0.05, por lo cual se puede afirmar que no hay diferencias estadísticamente significativas entre ninguno de los grupos de productividad en ventas telefónicas.

Finalmente, se aplicó la comparación de grupos a través de la "prueba de ANOVA", obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 10. Diferencia de Medias entre los Grupos de Productividad Baja, Media y Alta

ANOVA	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Media cuadrática	F	Significancia
Inter grupos	470.233	2	235.117	1.468	0.239
Intra grupos	9128.500	57	160.149		
Total	9598.733	59			

Una vez más, la significancia es mayor a 0.05, por lo cual se corrobora que no hay diferencias significativas entre ninguno de los grupos.

## **CAPÍTULO 6**

### **DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.**

#### **6.1 Discusión.**

De acuerdo a los resultados, no hay diferencia entre los promedios de Inteligencia Emocional de los 3 grupos de operadores telefónicos, lo cuál puede interpretarse como si este factor no fuera importante para este tipo de actividad, sin embargo estudios como los presentados por la consultora Hay Group en el 2002, nos permiten ver que las personas que han alcanzado éxito laboral son aquellas que cuentan con habilidades propias de la Inteligencia Emocional (se autoanalizan, transmiten confianza, son tenaces, perseverantes, flexibles, creativos, conscientes del entorno, empáticos, etc.) (Guzmán, 2004); también Prokopenko (1989) nos habla de una investigación a finales de los años 80, en la que a diferentes directivos se les encontró características en común como: comprensión, control de emociones, respeto a los demás, firmeza, decisión, etc. Y también se puede mencionar a Weisenger (1998) quien afirma que muchas investigaciones demuestran que la falta de capacidad para dominar las emociones y comunicarse con eficacia provoca impactos negativos en las organizaciones.

Algo importante que se debe considerar, es que los estudios antes mencionados se llevaron a cabo con altos ejecutivos, mientras que en la presente investigación la muestra fue de personal operativo. Al respecto, Goleman (1998) menciona que las aptitudes emocionales son importantes principalmente en posiciones de liderazgo, puestos en los que se debe lograr que otros lleguen a los objetivos planteados; y afirma que las habilidades de Inteligencia Emocional aumentan conforme se sube de puesto, aunque se puede manejar al revés, a mayor Inteligencia Emocional mayores posibilidades de subir de puesto. Por su parte, Scase (1999) predice que cuando un líder no cuenta con aptitudes emocionales, los niveles de estrés de los empleados aumentan considerablemente. Así también, Baruman (1998) enfatiza que el personal de ventas debe estar bajo el mando de

personal que presente habilidades de liderazgo, personal con Inteligencia Emocional (citados por Hartley, 2004)

Aunque al parecer la Inteligencia Emocional se relaciona más con habilidades gerenciales, Anthony (2001) dice que la Inteligencia Emocional es un elemento que no tiene más fuerza en ningún otro escenario que en el de las ventas, tal como lo expone en su libro titulado “Vendiendo con Inteligencia Emocional”.

Otro dato importante a considerar, es que en los estudios citados por Guzmán (2004), Prokopenko (1989), y Weisenger (1998) se describen las características encontradas en los ejecutivos, lo que nos habla de un estudio de tipo observacional mientras que en esta investigación la Inteligencia Emocional se midió a través de un cuestionario. ¿Qué pasaría si se midiera la Inteligencia Emocional de los operadores a través de registros observacionales? Seguramente se tendría un resultado real, con un reporte descriptivo sin juicio de valor, aunque requiere de una gran habilidad por parte del observador, que en este caso sería el entrevistador.

Por otro lado, se encuentra que en los estudios efectuados por Palfai y Salovey; Goldman, Kraemer y Salovey (citados por Cruz y cols, 2002) y Cruz, Olvera, Domínguez y Cortés (2002), en los que se obtuvieron resultados positivos a favor de la Inteligencia Emocional, se llevaron a cabo con estudiantes universitarios, en cambio, en este estudio la población fue de trabajadores y la aplicación del cuestionario se llevó a cabo por parte del departamento de Recursos Humanos en las instalaciones de la empresa.

Al hacer esta reflexión, se teme que los operadores hayan contestado el cuestionario en forma subjetiva, ya que, aunque se indicó que éste era anónimo y tenía fines de investigación, los operadores pudieron contestarlo tratando de elegir las respuestas que ellos creen que la empresa desea obtener.

Ante este posible obstáculo, se debe recordar que en el capítulo 2 se exponen algunos de los instrumentos que se han creado para medir la Inteligencia Emocional, en donde en la mayoría de los casos se encuentra que los instrumentos son cuestionarios, a excepción de la Escala Multifactorial de la Inteligencia Emocional (MEIS) la cuál mide este factor a través de identificar emociones en la cara, utiliza música, diseños abstractos e historias breves (Mayer y cols, 2000)

Ahora bien, al revisar los modelos de Inteligencia Emocional presentados por diferentes autores, se encontró que la Inteligencia Emocional es un termino muy amplio, el cual se descompone en áreas que a su vez, se descomponen en múltiples factores, por lo que, al final de cada modelo se encuentra una lista con más de 20 características de la personalidad que debe poseer un sujeto para poder afirmar que éste cuenta con Inteligencia Emocional; y es preciso mencionar que el cuestionario utilizado busca medir la Inteligencia Emocional en forma global, con todos sus factores, pero poseer todas las habilidades establecidas es muy ambicioso, posiblemente se justifique para puestos ejecutivos, gerenciales y directivos, pero para puestos en donde la actividad está bien definida, como es el caso del operador telefónico, sería mas útil detectar las habilidades que estén directamente relacionadas con la actividad de ventas telefónicas, y que son las que no interesaría medir (Salovey y Mayer, citados por Molero y cols, 1998; Cruz y cols, 2002; Goleman, 1998).

Al comparar las habilidades que caracterizan la Inteligencia Emocional y las habilidades que, de acuerdo al perfil del puesto, el operador de ventas telefónicas debe tener, se encuentra que las siguientes habilidades son las que coinciden, y que por lo tanto, son las que se deben buscar:

1. Automotivación
2. Habilidades de comunicación
3. Empatía

4. Confianza en sí mismo
5. Manejo de las emociones

Esto coincide con la afirmación de Michelle (2004) cuando indica que las empresas de Telemarketing en México buscan cubrir los puestos de operadores telefónicos con estudiantes universitarios, ya que poseen mayores habilidades comunicativas, además, se puede señalar que los estudiantes constantemente se enfrentan al reto de tener que aprobar las materias, y para lograrlo deben contar con características personales como automotivación, creatividad, perseverancia y confianza en sí mismos; cualidades que se buscan, precisamente, en los operadores de ventas telefónicas.

Lo anteriormente expuesto, se apoya con el análisis estadístico que se hizo en esta investigación, ya que se muestra que en el grupo de productividad alta, el 40% de los operadores están cursando o cursaron la Universidad, mientras que en el grupo de productividad media y baja, el 25% y 20% respectivamente, son estudiantes universitarios.

En el cuestionario utilizado en esta investigación, los 33 reactivos buscan medir la Inteligencia Emocional descompuesta en las 3 dimensiones propuestas en el modelo de Salovey y Mayer (citados por Molero y cols, 1998):

- a) Autoevaluación precisas de la emociones
- b) Regulación de la emociones
- c) Utilización de las emociones en la resolución de problemas

De manera que, tal vez sería necesario establecer con cuál de estas tres dimensiones se debe relacionar el éxito en las ventas telefónicas.

Por su parte, el modelo propuesto por Donaldson y Bond (2004) establece que la Inteligencia Emocional no debe ser considerada como una habilidad cognitiva, sino en términos de conductas que incluyan las siguientes habilidades:

1. Manejo de estrés (tolerancia al estrés) que en ventas telefónicas se relaciona con la tolerancia a la frustración, al rechazo, a la negativa de los clientes.
2. Habilidades de autoconducción (autocontrol y adaptabilidad) que en ventas telefónicas se relaciona con ser pacientes, perseverantes, persistentes, etc.
3. Habilidades sociales, que en ventas telefónicas se relaciona con empatía, facilidad de palabra, habilidades comunicativas, etc.

Sobre el tema, Anthony (2001) menciona que un vendedor con Inteligencia Emocional debe ser asertivo pero no presionar, conversar sin caer en el exceso, ser enérgico pero no tempestuoso, empático pero no absorbente, etc. Y así, nos da una serie de características que un vendedor debe poseer y que son propias de la Inteligencia Emocional, sin embargo, no aborda aquellas características relacionadas con el liderazgo, no porque éstas no se contemplen dentro de los modelos de Inteligencia Emocional, sino porque el autor se centró únicamente en los componentes relacionados a la actividad de las ventas.

## **6.2 Conclusiones.**

Después de analizar los resultados y de acuerdo al marco teórico, se hacen las siguientes conclusiones:

1. La Inteligencia Emocional en forma global es importante en puestos gerenciales o superiores.
2. Algunos componentes de la Inteligencia Emocional son básicos para las ventas.

3. El instrumento utilizado en esta investigación mide la Inteligencia Emocional en forma global, por lo que no se encontraron diferencias entre los grupos.
4. El escenario y las circunstancias bajo las que se aplicó el cuestionario, puede poner en duda la veracidad de la información obtenida.

## **LIMITACIONES Y SUGERENCIAS.**

Las limitaciones encontradas en esta investigación son las siguientes:

1. La investigación se llevó a cabo dentro de la empresa y bajo la dirección de Recursos Humanos, lo que provoca nerviosismo en los trabajadores.
2. El instrumento utilizado es un cuestionario que el sujeto va resolviendo y puede ser manipulado.
3. El instrumento utilizado mide la Inteligencia Emocional en forma global y, de acuerdo al perfil del puesto, sólo nos interesa medir algunos factores de ésta.

Con base en esto, me permito hacer las siguientes sugerencias:

Por un lado, es importante estandarizar el Auto Reporte de Inteligencia Emocional y correlacionarlo con otras pruebas que ya hayan sido estandarizadas en la población en la que se va a utilizar. Por otro lado, se debe tener muy en cuenta que el instrumento que se utilice para medir la Inteligencia Emocional no debe ser manipulable por el sujeto, ya que aplicar estas pruebas en la empresa o en la entrevista de trabajo, puede provocar que las respuestas no sean sinceras. En este estudio es posible que esto haya ocurrido, además, el instrumento mide la Inteligencia Emocional en forma Global y para el puesto de operador de ventas telefónicas sólo se requieren algunas características de ésta.

Es necesario contar un instrumento que mida los componentes de la Inteligencia Emocional que sean específicos a la actividad de las ventas telefónicas y que este instrumento no pueda ser manipulado por el sujeto, una alternativa sería alguna dinámica en donde las habilidades buscadas puedan ser observadas y registradas.

El objetivo de esta investigación era encontrar un elemento que le permitiera a las áreas de Recursos Humanos de las empresas de Telemarketing hacer una eficaz

selección de candidatos para cubrir el puesto de operador de ventas telefónicas. Debido a que un cuestionario puede no tener respuestas objetivas, la sugerencia es medir únicamente los componentes de la Inteligencia Emocional que se buscan, a través de la entrevista o de una dinámica en la que se pueda observar el comportamiento del entrevistado.

Adicionalmente, se sugiere que una vez detectados los componentes de la Inteligencia Emocional que sean específicos a la actividad de las ventas telefónicas, se diseñen cursos de capacitación para reforzar o desarrollar estas habilidades en el personal ya contratado.

Finalmente, las empresas pueden hacer uso de todo lo que se ha expuesto en esta investigación, no sólo para ser certeros en la contratación de Operadores Telefónicos, sino también, para contratar o seleccionar a los trabajadores que vayan a ocupar puestos de Supervisión, Gerencia y/o Dirección.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

1. Ajuriaguerra, J. (1996). **Manual de Psiquiatría Infantil**. México: Masson.
2. Anderson, M. (2001). **Desarrollo de la Inteligencia**. México: Oxford University Press.
3. Anthony, M. (2001). **Selling with emotional intelligence**. EEUU: Dearbon Trade Publishing.
4. Bar-On, R. (1996). **The Era of E-Q. Defining and assessing emotional intelligence**. Toronto: Multi\_health Systems.
5. Benavides, J. y Di Castro, F. (1982). **Técnicas de Evaluación de la personalidad**. México: Facultad de Psicología, U.N.A.M.
6. Bleger, J. (1998). **Temas de psicología (Entrevista y grupos)**. Buenos Aires: Nueva Visión.
7. Calhoun, C. y Solomon, R. (1996). **¿Qué es una emoción? Lecturas clásicas de una Psicología Fisiológica**. México: Fondo de Cultura Económica.
8. Castilla del Pino, C. (2000). **Teoría de los sentimientos**. Barcelona: Tus Quest Editores.
9. Cicero, R. y Moreno, S. (2000) **Teoría y Técnica de la Entrevista**. México: Impromar.
10. Codina, A. (2005). **Introducción a la inteligencia emocional para el trabajo directivo**. [www.inteligencia-emocional.org](http://www.inteligencia-emocional.org). Consultada en septiembre de 2005.

11. Cruz, A., Olvera, Y., Domínguez, B. y Cortés, J. (2002). **El papel de la inteligencia emocional en el rendimiento académico**. México: Revista Psicología y Salud. Vol. 12 Num. 2 U.N.A.M. Pp. 159-171.
12. Díaz, I. (1998). **La entrevista psicodinámica**. México: Pax.
13. Donaldson-Feilder, E. y Bond, F. (2004). **The relative importance of psychological acceptance and emotional intelligence to workplace well-being**. EEUU: Revista: British Journal of Guidance & Counselling. Vol. 32. Num. 2 Mayo. Taylor and Francis Healthsciences. Pag. 187-203.
14. Freud, S. (1937). **Análisis Terminable e Interminable**. EEUU: Ediciones Nueva Héléade. Multimedia Viewer. Versión 2.0 Copyright 1990-1993 Microsoft Corp.
15. Goleman, D. (1995). **Inteligencia Emocional**. Madrid: Planeta.
16. Goleman, D. (1998). **La inteligencia emocional en la empresa**. México: Javier Vergara.
17. Guzmán, A. (2004) **Inteligencia Emocional entre dos grupos: empleados y desempleados**. México: Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.
18. Hartley, D. (2004) **Management Leadership and Emotional Order of the School**. Inglaterra: Journal of Education Policy. Vol. 19 No. 5 Sep. 2004. Taylor & Francis Group.
19. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2000) **Metodología de la Investigación**. 2da edición. México: Mc Graw Hill.

20. Kloter, P. (2002). **Dirección de marketing. Conceptos esenciales.** México: Prentice-Hall.
21. Laplanche, J. y Pontalis, J.B. (1971). **Diccionario de Psicoanálisis.** México: Labor.
22. Luzuriaga, I. (1997). **La inteligencia contra si misma. El niño que no aprende.** Buenos Aires: Psique.
23. Mayer, J., Salovey, P y Caruso, D. (2000). **Competing Models of Emotional Intelligence.** Nueva York: I.R.J. Sternberg. *Handbook of Human Intelligence.* Cambridge University Press.
24. Micheli, J. (2004). **El telemarketing: producción post-industrial en la Ciudad de México.** *Scripta Nova: Revista Electrónica de Geografía Y Ciencias Sociales.* Vol. VIII, Num. 170(10), 1 de agosto de 2004. Universidad de Barcelona. En: <http://www.ub.es/geocrit/sn/sn-170-10.htm>
25. Molero, C., Saíz, E. y Esteban, C. (1998). **Revisión histórica del concepto de inteligencia: Una aproximación a la inteligencia emocional.** España: Revista Latinoamericana de Psicología. Universidad de Valencia. Vol. 30, Num. 1. Pp. 11-30.
26. Muñoz, K. (2004). **Un modelo de entrevista psicológica laboral para la selección de personal de nivel ejecutivo.** México: Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.
27. Ortony, A., Clore, G., y Collins, A. (1996). **La estructura cognitiva de las emociones.** España: Siglo XXI.

28. Prokopenko, J. (1989). **Experiencia de los Países Capitalistas Desarrollados en la preparación de Cuadros de Dirección.** (Traducido del ruso de material editado por el Instituto Internacional de Investigaciones Científicas de Problemas de Dirección, Moscú, 1989). Publicado en la Serie del CETED, junio de 1990.
29. Ramírez, A. (2004). **Fluir en la adversidad.** España: Descleé de Brouwer.
30. Rodríguez, S. (2002). **La Inteligencia Emocional en las Organizaciones.** México: Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.
31. Rosenzweig, M. (1995). **Psicología Fisiológica.** México: McGraw-Hill.
32. Ryback, D. (1998). **Putting Emotional Intelligence to Work, Successful Leadership is More than IQ.** Woburn, Massachussets: Butterworth-Heinemann.
33. Sagan, C. (1984). **Los dragones del Edén. Especulaciones sobre la evolución de la inteligencia humana.** México: Grijalbo.
34. Stevens, M. (1992). **Manual de Telemarketing. Estrategias de Implantación y Manejo.** Colombia: Legis Editores.
35. Sullivan, H. (1984). **La entrevista psiquiátrica.** Buenos Aires: Psique.
36. Vera, H. (1999). **La era de la conspiración empresarial.** Revista América Economía. Num. 170 Pp. 54-55.
37. Weisenger, H. (1998). **La inteligencia emocional en el trabajo.** Buenos Aires: Javier Vergara.
38. [www.competir.com](http://www.competir.com), consultada en diciembre de 2005.

39. [www.inteligencia-emocional.org](http://www.inteligencia-emocional.org), consultada en diciembre de 2005.

## ANEXO 1

### Auto Reporte de Inteligencia Emocional

Fecha: \_\_\_\_\_ Sexo: M F Edad: \_\_\_\_\_

Estado Civil: \_\_\_\_\_ Escolaridad: \_\_\_\_\_

Años de experiencia en Ventas Telefónicas: \_\_\_\_\_

#### Instrucciones

Al reverso de esta hoja se le presentan una serie de afirmaciones para las cuales usted deberá elegir la categoría que se ajuste mejor a su manera de ser o de actuar y marcar su respuesta en uno de los espacios.

Ejemplo: Me gusta que mis amigos me visiten todos los fines de semana:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		<b>X</b>		

Conteste todas las frases tratando de ser sincero consigo mismo.

No existe tiempo límite ni respuestas correctas ni incorrectas.

Sus respuestas son totalmente anónimas y confidenciales.

**¡Gracias por su cooperación!**

1. Sé cuando hablar con los demás de mis problemas personales.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

2. Cuando me encuentro frente a un obstáculo, recuerdo las veces en las que tuve problemas similares y los superé.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

3. Espero lograr la mayoría de las cosas que intento.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

4. A los demás les es fácil confiar en mí.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

5. Se me hace difícil entender los mensajes no verbales de otras personas.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

6. Algunos de los eventos mas grandes de mi vida me han permitido reevaluar qué es importante y qué no lo es.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

7. Cuando mi humor cambia veo posibilidades nuevas.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

8. Las emociones son unas de las cosas que hacen que mi vida sea valiosa.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

9. Estoy consciente de mis emociones conforme las experimento.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

10. Espero que sucedan cosas buenas.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

11. Me gusta compartir mis emociones con otros.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

12. Cuando tengo una emoción positiva sé como hacerla durar.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

13. Organizo eventos que otros disfrutan.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

14. Busco realizar actividades que me hagan feliz.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

15. Estoy consciente de los mensajes no verbales que mando a los demás.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

16. Cuando me presento a mí mismo(a) trato de causar buena impresión en los demás.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

17. Cuando estoy de buen humor me es fácil resolver problemas.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

18. Con sólo mirar las expresiones faciales de la gente reconozco las emociones que experimenta.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

19. Sé porqué cambian mis emociones.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

20. Cuando mi actitud es positiva, soy capaz de generar nuevas ideas.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

21. Tengo control sobre mis emociones.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

22. Reconozco mis emociones fácilmente según las experimento.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

23. Me motivo a mí mismo imaginando un buen resultado y trabajando sobre él.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

24. Felicito a los demás cuando han hecho algo bien.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

25. Estoy consciente de los mensajes no verbales que los demás envían.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

26. Cuando otra persona me dice algo importante acerca de su vida, me siento casi como si yo lo hubiera experimentado.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

27. Cuando siento un cambio en mis emociones tiendo a generar nuevas ideas.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

28. Cuando estoy ante un reto me rindo porque creo que fracasaré.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

29. Sé lo que otra persona esta sintiendo sólo con mirarla.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

30. Trato de ayudar a las personas a sentirse mejor cuando están deprimidas.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

31. Utilizo mi buen humor para ayudarme a mí mismo(a) a continuar enfrentando obstáculos.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

32. Puedo saber cómo se siente una persona escuchando el tono de su voz.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

33. Para mi es difícil entender porqué la gente se siente de una u otra forma.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo