



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de Empresas
Curso 2020 /2021

APLICACIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL
ÁMBITO LABORAL: IMPACTO EN EL LIDERAZGO Y EN
LOS TRABAJADORES
“APPLICATION OF EMOTIONAL INTELLIGENCE AT THE
WORKPLACE: THE IMPACT ON THE LEADERSHIP AND
EMPLOYEE”

Realizado por el Alumno D. Sergio Franco García

Tutelado por la Profesora Dña. Cristina Acedo Carmona

León, a 16 de Marzo de 2021

MODALIDAD DE DEFENSA PÚBLICA:

Tribunal Póster

Índice de Contenidos

RESUMEN/ABSTRACT.....	3
1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. OBJETIVO DEL TRABAJO.....	7
3. METODOLOGÍA.....	8
4. ¿QUÉ ES LA INTELIGENCIA EMOCIONAL?.....	9
4.1. ORIGEN DEL CONCEPTO DE IE.....	9
4.2 ANTECEDENTES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	12
4.3 DIMENSIONES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	13
4.4 MODELOS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	18
5. LIDERAZGO EMOCIONAL Y EMOCIONES POSITIVAS.....	20
5.1. ¿QUÉ ES EL LIDERAZGO?.....	20
5.2. MODELOS DE LIDERAZGO.....	21
5.3. LAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO.....	25
5.4. ¿QUÉ SIGNIFICA SER UN BUEN LÍDER DESDE LA IE?.....	27
6. INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LOS TRABAJADORES: COMPROMISO Y RENDIMIENTO.....	31
6.1. FACTORES RELEVANTES PARA UN BUEN DESEMPEÑO LABORAL.....	34
6.1.1. Autoestima y Motivación.....	35
6.1.2. Satisfacción Laboral.....	36
6.1.3. Trabajo en equipo.....	37
6.2. BIENESTAR EMOCIONAL COMO PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES.....	38
6.2.1. El estrés laboral.....	40

6.2.2. Gestión y resolución de conflictos.....42

6.3. CONSECUENCIAS DE EMPLEAR LA IE EN LAS ORGANIZACIONES.....43

6.3.1. La felicidad en el trabajo.....45

7. PLAN DE GESTIÓN DE LA IE EN LA EMPRESA.....47

7.1. ASPECTOS FUNDAMENTALES EN LA GESTIÓN DE LA IE POR PARTE DEL LÍDER.....48

7.1.1. Objetivos.....48

7.1.2. Medidas y herramientas empleadas.....48

7.1.3. Control de los objetivos.....53

7.2. ASPECTOS FUNDAMENTALES EN LA IE POR PARTE DE LOS TRABAJADORES.....54

7.2.1. Objetivos.....54

7.2.2. Medidas y herramientas empleadas.....55

7.2.3. Control de los objetivos.....60

7.3. ALTERNATIVA EMPRESARIAL COMO PREVENCIÓN DE RIESGOS.....61

8. CONCLUSIONES.....63

BIBLIOGRAFÍA.....67

ANEXOS.....76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4.1. Inteligencias múltiples.....11

Figura 4.2. Desarrollo de la inteligencia.....12

Figura 4.3. Dimensiones de la inteligencia emocional.....13

Figura 5.1. Modelos de liderazgo.....24

Figura 6.1. Objetivos para la prevención de riesgos psicosociales en el trabajo.....40

RESUMEN

El presente trabajo aborda el concepto de Inteligencia Emocional indagando en las aportaciones de sus principales investigadores, cuyos modelos EQ (emotional quotient: una medida de la inteligencia emocional) alcanzan mayor relevancia, y en el impacto que adquiere su aplicación en la empresa. Se analiza los beneficios que la inclusión de la inteligencia emocional puede suponer en las actividades empresariales, tanto en el ámbito de los trabajadores como de los directivos para mejorar los resultados obtenidos en la empresa.

Concretamente, con este trabajo se pone el enfoque en cómo beneficia a la organización que un líder sepa gestionar sus emociones y las dirija positivamente hacia los trabajadores, así como en las aplicaciones del empleo de la inteligencia emocional por parte de los trabajadores para gestionar sus emociones y lidiar con sus posibles conflictos sociales creando compromisos implícitos en las relaciones laborales. Finalmente, se ha elaborado un plan EQ de gestión de la inteligencia emocional en la empresa a partir de sus modelos y técnicas EQ de mayor repercusión tanto desde la perspectiva del líder como desde la de los trabajadores.

PALABRAS CLAVE

Inteligencia emocional, emociones, gestor emocional, rendimiento, compromiso.

ABSTRACT

The present study addresses the concept of Emotional Intelligence based on the contributions of its main researchers, whose EQ's models (emotional quotient: a measurement of a person's emotional intelligence) reach the most relevance, and the impact of its application in the company. The benefits of the Emotional Intelligence over the business activities are analysed both in the employees as in the leaders to improve the company's performance.

More specifically, this study explains how a leader who manage his emotions and drives them positively to the employees can bring benefits into the company, as well as the employees apply the emotional intelligence to control their emotions and to resolve their social conflicts creating commitments in the labour relations. Lastly, an EQ's management plan has been developed in the enterprise as of the most relevant EQ's models and EQ's methods both in the leaders as in the employees.

KEYWORDS

Emotional intelligence, emotions, emotional agent, performance, commitment.

1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo tiene como objetivo realizar una revisión del concepto de Inteligencia Emocional y su repercusión en el ámbito laboral. Al mismo tiempo, y con el objetivo de dar a conocer dicho término y ayudar a comprender su importancia dentro del ámbito laboral, se citan y comentan las importantes contribuciones realizadas al respecto, los orígenes del concepto, los modelos de inteligencia emocional planteados, así como sus principales autores.

La inteligencia emocional es un concepto bastante reciente del cual se siguen realizando investigaciones y que ha sido de gran relevancia para el ámbito laboral, el educativo e incluso el personal desde que se dio a conocer. Siempre se ha considerado que poseer un mayor intelecto implica un mayor éxito para las personas, pero gracias a las investigaciones empíricas de los últimos tiempos, se puede afirmar que no es del todo cierto. Los estudios recientes demuestran que una persona logra un mayor éxito en sus metas siempre que se conozca bien a sí misma, y que sepa reconocer sus emociones y las situaciones que las han provocado, es decir, mediante el empleo de la inteligencia emocional (Goleman, 1996). Ello significa, que trabajar en el dominio de las emociones genera resultados positivos y es algo innovador ya que rompe con la idea convencional que se tiene en cuanto a las relaciones interpersonales, en la manera de afrontar nuevos retos o de gestionar los problemas (Mayer y Salovey, 1990).

Enlazado con lo anterior, el término inteligencia emocional es todavía desconocido para muchas personas y, por lo tanto, lo son también los beneficios que se pueden lograr si se emplea adecuadamente en el ámbito laboral. Las personas tienen que lidiar en el día a día con las consecuencias de la rutina laboral como lo son el estrés, y fomentar la motivación del personal para afrontar nuevos objetivos y superar los conflictos que surgen de las relaciones sociales (Extremera y Fernández-Berrocal, 2001). Además, en el ámbito organizacional se busca la satisfacción de todas las partes implicadas con el objetivo de lograr una mejor convivencia empresarial que, a su vez, se vea reflejada en un mayor rendimiento.

Además, es importante destacar que la sociedad actual cada vez se encuentra más globalizada y las relaciones interpersonales adquieren más peso dentro de las organizaciones, especialmente en el caso de la inclusión de las nuevas generaciones en el mercado laboral (García, 2017). Así pues, cuidar el clima social en el trabajo adquiere

un especial significado pues se entiende que de esta manera se fortalecen la comunicación y la empatía, no solamente por parte de los trabajadores, sino también en los directivos. Es por ello que las organizaciones invierten cada vez más en capital humano, pero en muchas ocasiones olvidan invertir en el desarrollo de la inteligencia emocional de sus integrantes pues aún no han valorado la importancia de este recurso como inversión futura satisfactoria (Goleman, 2018). En este sentido, los estudios avalan la idea de que fomentar el autoconocimiento y el dominio emocional se traduce en un mayor rendimiento y, por ende, en una mayor productividad (Goleman, 2018).

Así pues, en el escenario actual se evidencia la necesidad de profundizar en la definición del concepto inteligencia emocional y aplicar todo el conocimiento adquirido en este campo procedente de sus principales investigadores: Mayer y Salovey (1990), como primeros autores en acuñar el término, Goleman (1996), que desarrolla y amplía los estudios en inteligencia emocional, así como los modelos con mayor relevancia y sus autores, haciendo especial hincapié en aquellos que tienen repercusión en el ámbito organizacional (Bar-On, 1997, 2006; Extremera y Fernández-Berrocal, 2009; Fernández-Berrocal y Extremera, 2006; Goleman, 1996; Mayer y Salovey, 1990; Mayer, Caruso, y Salovey, 2000; Oriolo y Cooper, 1998).

Considerando la importancia del concepto de inteligencia emocional, sus principales modelos y sus autores, se ha dirigido la atención sobre la repercusión que tiene su aplicación en el ámbito laboral para descubrir cuál es el impacto y las consecuencias de su aplicación sobre los líderes de las empresas y sobre los trabajadores, con el fin de aumentar el rendimiento en el ámbito organizacional mediante una buena relación entre todas las partes implicadas.

2. OBJETIVOS DEL TRABAJO

El objetivo fundamental de este trabajo es indagar en la literatura sobre el concepto de inteligencia emocional y analizar los beneficios que pueden conllevar su aplicación en el ámbito laboral estudiando, además, cómo afecta el uso de la inteligencia emocional al ámbito laboral desde la perspectiva del líder y después desde la perspectiva del trabajador. Todo ello para tratar de elaborar un plan de puesta en práctica de este concepto en la empresa. Ello va a permitir comprobar cómo la gestión de las emociones en los grupos y hacia uno mismo puede fomentar el compromiso y el rendimiento de la empresa. Ello implica a su vez a su vez diferentes objetivos específicos:

- Definir el concepto de inteligencia emocional, explicar sus orígenes, sus principales modelos y sus dimensiones.
- Mostrar la influencia de la gestión de las emociones en el liderazgo, teniendo en cuenta los diferentes modelos de liderazgo.
- Analizar qué beneficios tiene para la organización la práctica de la inteligencia emocional en el liderazgo y cuáles son las claves para ser un buen líder mediante la gestión de emociones.
- Investigar cómo afecta el uso de inteligencia emocional al rendimiento y al compromiso de los trabajadores analizando: los factores clave para un buen desempeño laboral, la forma de afrontar los conflictos laborales mediante el bienestar emocional y las consecuencias que tiene el uso de la inteligencia emocional en la organización.
- Elaborar y proponer un plan de gestión de la inteligencia emocional en la empresa que destaque los aspectos a tener en cuenta en su aplicación por parte del líder, y por parte de los trabajadores.

3. METODOLOGIA

El proceso de búsqueda de información para hacer posible el cumplimiento de los objetivos mencionados anteriormente ha sido de carácter consultivo. Concretamente, se ha utilizado como fuente de búsqueda principal artículos de Google Académico centrando la búsqueda en todo lo referente a la inteligencia emocional y su influencia en el ámbito de la organización, con palabras clave como: emociones, inteligencia emocional, liderazgo, compromiso o rendimiento. Se ha procedido también, a la revisión bibliográfica de documentos web, artículos de revista y libros de autores expertos en inteligencia emocional relacionando dicho concepto con el ámbito laboral. También se ha realizado la búsqueda utilizando la web BULERIA de la Universidad de León. Una vez realizada la revisión de la literatura, se ha tratado de ordenar los conocimientos para plantear un plan práctico de aplicación de dicho concepto dentro de la empresa con aportaciones específicas en las relaciones sociales dentro de ella.

A continuación, se presenta la información necesaria para elaborar dicho plan ordenada en diferentes apartados, empezando por desarrollar el concepto de inteligencia emocional más detenidamente.

4. ¿QUÉ ES LA INTELIGENCIA EMOCIONAL?

La inteligencia emocional proporciona a las personas un control de sus emociones y, por tanto, de las repercusiones que se derivan de ellas, y una comprensión de las emociones tanto propias como ajenas, para conducirlas de tal manera que aporten buenos resultados a la vida (Extremera y Fernández-Berrocal, 2009).

Dicho concepto incluye las habilidades de percibir, juzgar y expresar la emoción con precisión, contactar con los sentimientos o generarlos para facilitar la comprensión de uno mismo o de otra persona, entender las emociones y el conocimiento que de ellas se deriva y regular las mismas para promover el propio crecimiento emocional e intelectual (Valle, 2011).

El autoconocimiento es una característica importante para poder conectar con los sentimientos propios o los de otras personas, consiguiendo de esta manera formar nuevos estados de ánimo que se puedan adaptar a las circunstancias que surjan (Goleman, 2003).

4.1. ORÍGEN DEL CONCEPTO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

Una de las primeras personas en realizar un estudio sistemático sobre las diferencias individuales en la capacidad mental de los individuos fue Galton en 1870. Dicho estudio se caracterizó por la utilización de un desarrollo de correlación de métodos y el planteamiento de un análisis estadístico como aplicación al fenómeno mental (Roback y Kieman, 1990).

El término inteligencia emocional no surge de la nada. Se podría decir que su antecesora es la inteligencia social procedente de Thorndike (1920), además de la inteligencia abstracta y la inteligencia mecánica (poner referencias).

Mayer y Salovey (1990) definieron por primera vez la inteligencia emocional en un artículo llamado “*Emotional Intelligence*”, como la parte de la inteligencia social que consistía en la habilidad para observar las emociones tanto propias como de los demás y usar esa información en la resolución de conflictos. Sin embargo, estos autores no fueron los primeros en acuñar dicho término ya que, en 1986, el estudiante Wayne Leon Payne, tituló su tesis doctoral: “*A study of emotion: Developing Emotional Intelligence; Self Integration; Relating to Fear Pain and Desire*” (Mayer et al., 2000).

No obstante, fue con la publicación del libro “La Inteligencia Emocional” de Daniel Goleman (1996) cuando el concepto se popularizó rápidamente. A este libro pronto le siguió otro del mismo autor titulado “La Inteligencia Emocional en la Empresa” en 1998.

Así mismo, Mayer y Salovey (1997) definen la inteligencia emocional como la capacidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, la capacidad para acceder a sentimientos (o generarlos) que faciliten el pensamiento, la capacidad para comprender las emociones y el conocimiento emocional y la capacidad para regular las emociones promoviendo el crecimiento personal e intelectual.

Así pues, en los últimos años, el desempeño de las personas no está medido única y exclusivamente por su coeficiente intelectual, considerado hasta entonces un concepto fundamental, sino que han sido muy numerosos otros estudios y definiciones al respecto.

En este sentido, Goleman (2001) afirma que, aun cuando el intelecto sigue siendo de vital importancia hoy en día, no es la cualidad a destacar. Factores como la madurez, la salud emocional y la adultez están más allá del coeficiente intelectual y pueden ser vitales para el triunfo personal. Se trata, en definitiva, de la formación del carácter.

Ya Gardner (1983) introdujo el concepto de inteligencia emocional dentro de su teoría de las inteligencias múltiples. En dicha teoría, plantea que existen ocho tipos de inteligencias diferentes en función del espacio cognitivo empleado: inteligencia lógico-matemática, lingüística, corporal-kinestésica, espacial, musical, naturalista, intrapersonal e interpersonal (Fig.4.1). Con estos dos últimos tipos de inteligencias son con los que se definiría la inteligencia emocional: por un lado, la inteligencia intrapersonal como capacidad de percibirse a uno mismo y de dirigir la propia vida mediante una serie de pautas como el autocontrol, la automotivación o la autoestima; por otro lado, la inteligencia interpersonal, como aquella capacidad mediante la cual se puede llegar a empatizar con las personas en relación a sus estados de ánimo o sentimientos.

Figura 4.1. Inteligencias múltiples



Fuente: (Cesvale, 2017)

De estas precursoras investigaciones se deriva una de las definiciones de inteligencia emocional más aceptada, la desarrollada por Goleman (1996), el cual divide a su vez la inteligencia emocional en cinco componentes: empatía, habilidades sociales, automotivación, autorregulación y autoconciencia. Este autor define la inteligencia emocional como un conjunto de habilidades que ayudan a comprender los sentimientos más profundos de los semejantes, controlar los impulsos emocionales y manejar afablemente las propias relaciones, entre otras cosas.

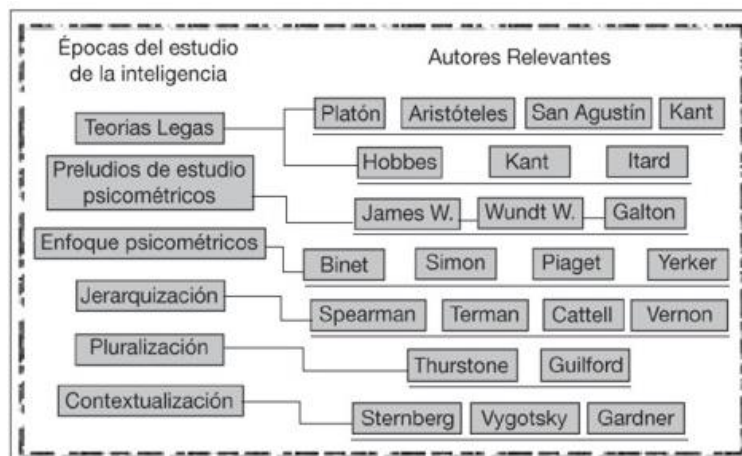
Más recientemente, se volvió a redefinir el término inteligencia emocional como una habilidad de procesamiento de la información que actúa a modo de guía del pensamiento y de la conducta, así como un conjunto de autopercepciones situadas en los niveles más bajos de la jerarquía de la personalidad (Mayer et al., 2008).

Así pues, la inteligencia emocional es la capacidad de comprender las emociones y conducirlas de tal manera que puedan ser utilizadas para guiar la conducta y los procesos de pensamiento consiguiendo de esta manera mejores resultados. Incluye las habilidades de percibir, juzgar y expresar la emoción con precisión, contactar con los sentimientos o generarlos para facilitar la comprensión de uno mismo o de otra persona, entender las emociones y el conocimiento que de ellas se deriva y regular las mismas para promover el propio crecimiento emocional e intelectual (Valle, 2011).

4.2. ANTECEDENTES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

A lo largo de la historia, algunos investigadores han tenido interés en definir lo que es la inteligencia (Tovar, 2005) (Fig. 4.2). Aristóteles estimó que la inteligencia funciona tomando datos del entorno y elaborándolos a fin de alcanzar un conocimiento superior. Sin embargo, para los orientales, la inteligencia trataba de evitar la entrada de información mediante las vías sensoriales con el fin de lograr así una mayor concentración y un mejor conocimiento interior (Goleman, 1996).

Figura 4.2. Desarrollo de la inteligencia



Fuente: (Tovar, 2005)

En 1873, Charles Darwin publica el libro *“La expresión de las emociones en el hombre y en los animales”*, en el que establece las bases científicas del origen y la evolución de todas las especies, interesándose concretamente por el origen y desarrollo de sus características psicológicas, así como de las intelectuales y emocionales (Goleman, 2003).

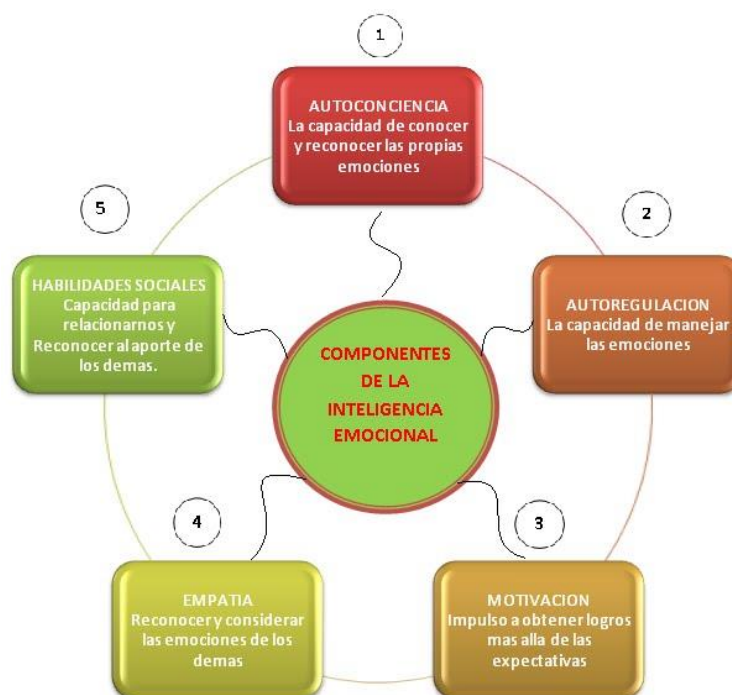
Otros autores, sin embargo, han mostrado mayor interés por la medición de la inteligencia que por su significado, como fue el caso de Francis Galton, uno de los fundadores de la medición psicológica moderna, que a finales del siglo XIX afirmaba que la inteligencia era una cuestión familiar, pero que también tenía una connotación más directa. En 1870, fue Galton quien consideró que los individuos más inteligentes poseían una mayor agudeza sensorial (Goleman, 1996). Posteriormente, ya en 1912, Wilhelm Stern se planteó medir el cociente de inteligencia, es decir, la proporción entre la edad mental de una persona y la cronológica como porcentaje.

Por otra parte, la inteligencia emocional es un término con una connotación bastante abstracta sobre el que queda aún mucho por investigar. Para empezar, podría decirse que hay dos concepciones clásicas sobre la inteligencia: una de ellas admite que es una capacidad general única que cualquier persona posee en mayor o menor medida; la otra defiende que la inteligencia puede medirse a través de instrumentos estandarizados (Moreno, 1998). Estas teorías fueron consideradas como válidas hasta que, como se mencionó anteriormente, Gardner (1983) afirmó que no existe una inteligencia única, sino que cada ser humano posee varias inteligencias. Esta teoría denominada “teoría de las inteligencias múltiples” ha permitido desembocar en lo que hoy se conoce como inteligencia emocional.

4.3. DIMENSIONES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Para facilitar la divulgación del concepto de inteligencia emocional (IE) y un mayor conocimiento del mismo, Goleman (1996) desglosó dicho concepto en cinco dimensiones (Fig. 4.3.).

Figura 4.3. Dimensiones de la inteligencia emocional



Fuente: (Silvia Álava, 2014)

Entre esas dimensiones estarían:

1. Autoconocimiento o conciencia de uno mismo: podría decirse que el autoconocimiento pertenece a lo que se denomina “espacios personales”, es decir, en el sentido literal de la palabra, conocerse bien a uno mismo. Esto puede traducirse en autoconfianza, y, debido a un conocimiento propio, ser capaz de cuestionarse a uno mismo. En este sentido, habría que hablar a su vez de tres competencias emocionales:
 - Conciencia emocional o de las propias emociones: capacidad para conocer el grado en que nuestras emociones repercuten sobre nuestras acciones y saber cómo utilizar nuestros valores a modo de guía en el proceso de nuestra toma de decisiones. Las personas que posean una conciencia emocional adecuada sabrán diferenciar las emociones que sienten y por qué las sienten, entenderán la relación entre sus sentimientos, palabras, pensamientos y acciones.
 - Valoración adecuada de uno mismo: conocimiento de nuestros recursos propios, nuestra capacidad, nuestro potencial y nuestras limitaciones. Hace referencia a la dificultad que las personas tienen para valorarse a sí mismas, lo que se denomina “punto ciego”. Las personas que sepan valorarse adecuadamente a sí mismas serán conocedoras de sus puntos débiles y fuertes, poseerán una mayor predisposición para aprender y mejorar, una mayor sensibilidad al autodesarrollo y un sentido del humor sobre sí mismo que se traduce en una perspectiva propia diferente.
 - Autoconfianza: competencia esencial de la inteligencia emocional basada en tener una percepción clara del propio valor y las propias capacidades. Es importante saber diferenciarla de la autoestima (sentirse a gusto con lo que uno hace). Las personas con autoconfianza podrán mostrarse seguras de sí mismas a la hora de expresar sus opiniones sobre determinados puntos de vista, no dudarán en hacer ver a los demás cuál es su postura al respecto, y son capaces de tomar decisiones tanto en situaciones complicadas como en otras de carácter más sencillo.
2. Autorregulación: es la capacidad que hace que las personas controlen los propios impulsos y sentimientos más conflictivos. Está ligada a la combinación de dos habilidades imprescindibles: por un lado, la detección prematura de los síntomas de un impulso, y por otro, la capacidad de afrontar los contratiempos. Ambas

habilidades tienen lugar gracias a la conciencia. En el ámbito organizacional las personas con autocontrol saben cumplir con su deber, son ordenadas y puntuales, tienen claras sus prioridades y responsabilidades, y saben desenvolverse bien ante situaciones de incertidumbre, así como amoldarse a los diferentes cambios que puedan ocurrir. Puede decirse que esta capacidad a su vez incluye cinco competencias emocionales :

- **Autocontrol:** sirve para mantener bajo control las propias emociones y conflictos. Si no se posee un buen dominio de las propias emociones se estará siempre a expensas de los sentimientos que provoquen los demás y, como consecuencia, nunca se podrá conseguir ser completamente dueño de las propias decisiones. Las personas que posean esta competencia, dominan sus impulsos y emociones conflictivas, pueden mantener la calma en momentos difíciles y en las situaciones de mayor presión saben permanecer concentrados y pensar con claridad.
 - **Integridad/Fiabilidad:** básicamente consiste en ser honrado y sincero, estableciendo relaciones en conflictos éticos. Cuando se es íntegro, se es honesto, sincero, firme en las decisiones y se observa un código ético. Las personas íntegras actúan éticamente, su honradez y su sinceridad proporcionan confianza en los demás, saben admitir errores propios y criticar acciones poco éticas de otros y se rigen por sus valores y principios.
 - **Responsabilidad:** es el sinónimo de cumplir con las obligaciones, realizar los objetivos y los cometidos con los que nos hemos comprometido. Esta competencia está relacionada con personas maduras que poseen organización en sus resultados, son puntuales, autodisciplinadas, cumplidoras de sus obligaciones y muestran gran precisión en su trabajo.
 - **Adaptabilidad:** capacidad gracias a la cual las personas son capaces de responder ante los cambios y exigencias del entorno, poseyendo una gran flexibilidad.
 - **Innovación:** consiste en mostrarse abiertos a nuevas ideas, perspectivas o información. Se trata de una cuestión de hábitos, de saber conectar ideas y dar valor a las alternativas.
3. **Motivación:** es el principal motor de la acción. Cuando se habla de motivación en la inteligencia emocional se destaca el hecho de que las cosas que vamos

realizando tengan fluidez natural, es decir, que exista una sensación de fluidez y que a la hora de llevar a cabo un esfuerzo sostenido tenga lugar el estrés positivo, que será el que proporcionará la energía necesaria en forma de adrenalina y otras sustancias motivadoras. Una persona emocionalmente estable poseerá un alto grado de motivación, con una alta capacidad creativa, innovadora y optimista, lo cual facilitará el logro de sus objetivos. Esta dimensión incluye tres competencias emocionales:

- Motivación del logro: es un impulso directo que lleva a las personas a mejorar teniendo una gran capacidad de voluntad y orientación para conseguir los objetivos fijados y para poder contrastar los resultados obtenidos con estándares.
 - Compromiso: capacidad que se adquiere cuando se asumen los objetivos o la misión, ya sea de un grupo o de una organización. Las personas comprometidas no tienen inconveniente a la hora de invertir su tiempo para conseguir los objetivos grupales y su capacidad de sacrificio a corto plazo es notoria si de ello se obtiene un beneficio grupal.
 - Iniciativa y optimismo: es aquello que motiva a las personas para aprovechar las oportunidades y superar los obstáculos que vayan surgiendo, dotándola de habilidad para identificar las oportunidades más provechosas antes que sus competidores y para creer que pueden lograr lo que se propongan gracias a su voluntad. Hablar de iniciativa y optimismo es tener una firme convicción de lo que se hace, cómo se hace y por qué se hace.
4. Empatía: habilidad de las personas para ponerse en el lugar del otro. Una persona empática se podrá conectar más fácilmente con los sentimientos, las emociones, los pensamientos o el estado de ánimo del resto de individuos y, por ende, generará una predisposición a preocuparse y contribuir en su bienestar. En el ámbito empresarial, esta habilidad social, es de gran relevancia ya que cada trabajador posee diferentes matices personales, es decir, variedad de sentimientos, emociones, personalidades introvertidas o extrovertidas, preocupaciones, o simplemente, estados de ánimo. Esta dimensión contiene cinco competencias emocionales.

- **Comprensión de los demás:** saber prestar atención a los demás captando sus sentimientos, saber escuchar y tener sensibilidad con los puntos de vista ajenos interesándose por sus preocupaciones.
 - **Desarrollo de los demás:** esta competencia es, junto al liderazgo, una de las más importantes de los directivos, gracias a la cual las personas son capaces de captar las necesidades de desarrollo del resto mediante un *feedback* útil pudiendo así ayudar a potenciar sus capacidades orientando y dando apoyo a sus esfuerzos.
 - **Orientación hacia el servicio:** ambientado más en el marco mercantil y empresarial, consiste en saber reconocer las necesidades de los clientes con anticipación para satisfacerlas adecuadamente, entendiendo sus posturas y proporcionando consejo para buscar su fidelización.
 - **Aprovechamiento de la diversidad:** significa nutrirse de la diversidad, enfocando las diferencias como oportunidades de enriquecimiento. Las personas que valoran la diversidad, saben respetar a los individuos de diferente ámbito o sustrato comprendiendo las diferentes visiones del mundo.
 - **Comprensión social:** consiste en nutrirse de las principales fuentes de poder, autoridad, o redes de carácter social, identificando las fuerzas que repercuten sobre clientes y competidores, interpretando la cultura y el clima empresarial satisfactoriamente.
5. **Habilidades sociales:** son un conjunto de hábitos o capacidades que facilitan la interacción con el resto de individuos, permitiendo comunicarnos de forma eficaz y mantener relaciones interpersonales notorias. Las habilidades sociales son útiles cuando las personas desean recibir una respuesta por parte de otros, en forma de acción, confianza o simplemente de reacción, sin necesidad de emplear la fuerza y la extorsión, sino que busca nutrirse a través una comunicación satisfactoria.

Gracias a estas pautas de pensamiento, comunicación y emociones, las relaciones sociales que se mantienen proporcionarán aspectos positivos tanto a corto como a largo plazo. Los líderes que posean habilidades sociales serán además poseedores de una gran capacidad persuasiva hacia el resto, sabiendo qué estrategias escoger en cada momento, identificando problemas y

resolviéndolos, y respondiendo a críticas o a comportamientos irracionales a través de la comunicación verbal o no verbal.

Una gran muestra de la interrelación es el liderazgo, pues el líder debe ser capaz de extraer lo mejor de cada persona o cada grupo, lograr su motivación, guiar su trabajo para un fin productivo y beneficioso, así como de resolver problemas gestionando a las personas en función de si son más o menos problemáticas.

A nivel grupal, las habilidades sociales son importantes para ser un buen líder, pues crear espíritu de grupo, haciendo que todos sus integrantes se sientan motivados y que puedan desempeñar una función satisfactoria será beneficioso para todas las partes, generando cooperación y compromiso.

4.4. MODELOS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

Hoy en día se puede hablar de tres modelos teóricos de inteligencia emocional, detallados más adelante. Cada uno de ellos puede ser enfocado desde diferentes planteamientos y componentes mediante unos instrumentos de evaluación estandarizados que poseen un soporte empírico (Fernández-Berrocal y Extremera, 2006). Gracias a estos tres modelos se pueden analizar factores de la IE y averiguar los mecanismos y usos aplicables en la vida cotidiana.

Concretamente, cabe mencionar que existen diferencias entre el modelo mixto y el modelo de habilidades (Mayer et al., 2000). Aunque los autores elaboraron un análisis de la perspectiva que permitió definir la estructura de la inteligencia emocional a nivel teórico, los modelos mixtos se caracterizan por tener una serie de contenidos que van más allá del análisis teórico para su aplicación y conocimiento directo y están ligados al área administrativa. Por otra parte, en los modelos de habilidad tiene lugar el análisis de pensamiento acerca de los sentimientos y están más ambientados hacia el ámbito educacional.

Los modelos de inteligencia emocional son:

1. **El modelo mixto:** en el modelo mixto están incluidos el modelo de Daniel Goleman, el modelo de Reuven Bar-On y el EQ-Map de Esther Oriolo y Robert K.Cooper .
 - El modelo de Daniel Goleman: ha sido mencionado anteriormente y explica los cinco componentes de la inteligencia emocional

fundamentales para el estudio y comprensión de la misma. El autoconocimiento, la autorregulación y la automotivación se considera que son componentes de aptitud personal, y la empatía y habilidades sociales de aptitud social. Su ámbito de análisis es el área de la alta dirección.

- El modelo de Reuven Bar-On: en este modelo, la inteligencia emocional se define como el conjunto de capacidades, competencias y habilidades no cognitivas que influyen en la habilidad de uno mismo para afrontar con éxito las demandas y presiones del entorno (Bar-On, 1997). Aquí, Bar-On (2006) realiza una conceptualización multifactorial de la IE donde explica cómo se relaciona el individuo con las personas que le rodean y con su medio ambiente asegurando además que la IE está compuesta por cinco factores que a su vez contienen un total de quince competencias: el intrapersonal, el interpersonal, el manejo del estrés, el estado de ánimo y la adaptación. El autor explica la importancia de la relación del individuo con las personas que le rodean y con el medio ambiente. Su ámbito de análisis es el área de mandos medios.
- El EQ-Map de Esther Oriolo y Robert K. Cooper: es un mapa de ecualización (poner aquí entre paréntesis a qué te refieres con mapa de ecualización) que mediante una evaluación multidimensional ayuda a las personas a descubrir y evaluar las múltiples facetas que componen su inteligencia emocional única y su relación con el desempeño personal y profesional (Oriolo y Cooper, 1998). Tiene un respaldo estadístico confiable y su ámbito de análisis es el área gerencial centrándose en cinco aptitudes: el entorno habitual, la conciencia emocional, las competencias, los valores y las actitudes.

2. **El modelo de habilidades:** en el modelo de habilidades se van a destacar dos, el modelo de Peter Salovey y John Mayer, y el modelo de Natalio Extremera Pacheco y Pablo Fernández-Berrocal.

- El modelo de Peter Salovey y John Mayer: se introduce la empatía como componente y la inteligencia emocional consiste en la habilidad para manejar los sentimientos y emociones, discernir entre ellos y utilizar dichos conocimientos para poder dirigir los propios pensamientos y acciones. Así pues, la combinación conjunta del sistema emocional y

cognitivo favorece un procesamiento de la información más exacto de la realidad que el proporcionado por ambos sistemas de forma separada (Mayer y Salovey, 1990). Estos autores, han ido reformulando el concepto inicial de estudio e investigación con nuevas aportaciones y colaboraciones (Mayer et al., 2000), y describen una serie de habilidades que conceptualizan la IE: la percepción emocional, la facilitación emocional del pensamiento, la comprensión emocional, la dirección emocional y la regulación reflexiva de las emociones. Su ámbito de análisis es el área educativa.

- El modelo de Natalio Extremera Pacheco y Pablo Fernández-Berrocal: este modelo se centra principalmente en el estudio de tres variables que son: la percepción emocional, la comprensión de los sentimientos y la regulación emocional (Fernández-Berrocal y Extremera, 2006; Extremera y Fernández-Berrocal, 2009). Su ámbito de análisis es el área educativa.

Enlazado con lo anterior, el análisis de estos modelos es importante para poder observar cómo la inteligencia emocional es empleada en las organizaciones, ya que cada autor realiza una aportación diferente sobre el control de las emociones. Ello va a ayudar a comprender de qué manera afecta la IE en las habilidades directivas y en el compromiso y la productividad de los individuos. Ambos ámbitos se desarrollarán a continuación un poco más.

5. LIDERAZGO EMOCIONAL Y EMOCIONES POSITIVAS

5.1. ¿QUÉ ES EL LIDERAZGO?

La figura del líder hace mención a la persona que tiene repercusión en el comportamiento de una o más personas con el propósito de conseguir objetivos (Abarca, 2013). El liderazgo normalmente está ligado a grupos de personas, como por ejemplo en las organizaciones donde se necesita de la interacción para el logro de unos objetivos.

Según Fiedler (1967), el liderazgo es determinante en el entorno empresarial ya que facilita el desempeño y la satisfacción de los equipos haciendo así posible el logro de

los objetivos teóricos para convertirlos en realidades, es decir, alcanzando las metas propuestas.

Pero el líder no es solamente quien se encarga de la planificación de estrategias, sino que es también un gestor de emociones, según (Goleman, 2019), quien explica que todo buen líder debe tener un grado de inteligencia emocional. Cabe pensar que las habilidades intelectuales juegan un papel importante en el trabajo del líder, pero quizá una capacidad relevante para definir a un buen líder podría ser su habilidad con la gestión emocional, ya que una mente analítica y con un sinfín de ideas sin inteligencia emocional, podría no ser tan operativa.

Concretamente, ser un líder consiste principalmente, según García (2011), en tener la capacidad de influir sobre otros, pero pueden existir diferencias en cómo se transmite esa influencia ya que algunos líderes ejercen el liderazgo en función del poder que les otorga su cargo, y sin embargo, otros lo hacen gracias a sus características y actitudes que puede generar, como la motivación o entusiasmo en las personas.

Si se tiene en cuenta la anterior afirmación, no se debería confundir el liderazgo con la gerencia o el comando. En primer lugar, el liderazgo es un proceso de transformación a largo plazo con el fin de mejorar la actividad de las personas. En la gerencia, sin embargo, dicho proceso es a corto plazo y de carácter operacional, estando la diferencia, en el espacio temporal. Por último, en el comando existe una cadena de mando vertical donde todos los subordinados acatan las órdenes y también se trata del corto plazo.

Así pues, en el liderazgo el seguimiento es voluntario y es impulsado por lo que el propio líder transmite, no solo con su buena actitud sino también con la seguridad de que el logro de los objetivos es posible, aportando además una visión clara de lo que se quiere lograr.

5.2. MODELOS DE LIDERAZGO

El arte del liderazgo, según Goleman (2009), no significa tener solo control sobre otras personas, sino que además, mediante el convencimiento y la persuasión, se consigue enfocar y abordar un objetivo común. Es por ello que el autoconocimiento emocional es de suma importancia para lograr una mayor satisfacción laboral.

Los autores (Goleman et al., 2002) destacan la importancia que tiene que el líder conozca su grupo y, desde este punto de vista, hacen referencia a la existencia de dos tipos de líder:

- Líder disonante: claro ejemplo de lo que sería un líder no empático, alejado de los sentimientos del resto del grupo. Un líder que no es capaz de interpretar las emociones de las personas que le rodean generará una disonancia que, a su vez, se traducirá en ansiedad, resentimiento y un mal rendimiento futuro, pues el grupo estará más centrado en el malestar colectivo que en el logro de objetivos.
- Líder resonante: este tipo de liderazgo está relacionado con aquel líder capaz de transmitir sus valores con optimismo y claridad, y de empatizar y conectar con el grupo. Este comportamiento logra una transformación positiva de los estados de ánimo, lo cual desemboca en un mayor rendimiento, optimismo y motivación. Es fácil reconocer cuándo un grupo posee un liderazgo de estas características pues el ambiente grupal goza de entusiasmo y positividad.

Dichos modelos se dividen a su vez en dos disonantes y en cuatro resonantes (Băeșu y Bejinaru, 2015; Goleman et al., 2016) (Figura 5.1.). La clasificación de los estilos resonantes sería:

1. Liderazgo visionario: consiste en compartir la visión del objetivo a alcanzar pero sin explicar el proceso, es decir, se da a conocer el fin pero no los medios. De esta manera se asegura el compromiso y la motivación de todos los seguidores, ya que da pie a la innovación y a la iniciativa propia. Los autores afirman que es el estilo de liderazgo más positivo, debido a que, compartiendo valores y objetivos, se crea una relación más empática en organizaciones donde se fortalecen los lazos de pertenencia a ésta para con los buenos trabajadores.
2. Coaching: en este modelo de liderazgo el líder trata de crear una conexión entre los objetivos de la organización y los individuos incentivando a los mismos a encontrar sus debilidades y fortalezas para que puedan aplicarlo en sus aspiraciones personales futuras. No consiste únicamente en delegar tareas, sino que el líder trata de forjar vínculos personales con cada individuo mediante una buena relación personal con confianza de por medio. Mediante este método, el líder consigue que el individuo se cree metas que superar a

nivel personal, estimulando la auto superación y generando así un estado de ánimo positivo. Es un liderazgo de carácter muy positivo que, aporta *feedback* y orientación, pero también puede tener una vertiente negativa, ya que mal aplicado puede desembocar en microgestión. A largo plazo, si se desarrolla correctamente, puede ser muy beneficioso para los individuos a la hora de construir capacidades.

3. Liderazgo afiliativo: se centra fundamentalmente en las relaciones interpersonales de los individuos, es decir en crear buena armonía y amistad entre los empleados con el objetivo de reducir el estrés laboral e incentivar la productividad. El liderazgo afiliativo dota de la misma importancia a las necesidades emocionales y a los objetivos, asentándose notablemente en la empatía.
4. Liderazgo democrático: se caracteriza principalmente por la capacidad de escucha del líder. En muchas ocasiones, cuando éste no sabe qué dirección es la correcta o qué decisión tomar, opta por dialogar y escuchar al resto de individuos. Ello ayuda a crear lazos afectivos y de confianza con los subordinados, pero a la larga, si no genera resultados productivos, la holgada comunicación puede ser motivo de crítica.

Así pues, los estilos resonantes, se centran en gran medida en crear vínculos afectivos y confianza con los individuos para que estos se sientan valorados y poder lograr así los resultados esperados.

Por otro lado, los dos estilos restantes catalogados como disonantes son:

1. Estilo timonel o liderazgo controlador: los líderes que adoptan este estilo suelen caracterizarse por tener un nivel de exigencia bastante elevado. Este tipo de liderazgo trata de plantear los objetivos y las metas a lograr, pero sin centrarse en el proceso orientativo y aclaratorio. Estos líderes detectan con rapidez quiénes son los individuos menos productivos llegando a exigirles más que al resto. Se olvidan incluso de las propias personas, lo que en ocasiones puede derivar en el agotamiento, opresión, desmotivación y estrés de los individuos. La falta de claridad y el ensimismamiento en sus fines lleva a que muchas veces los subordinados se vean obligados a interpretar las intenciones del líder. Este estilo

- puede ser efectivo en equipos de trabajo competentes y que gocen de motivación suficiente para ser sometidos a una gran presión.
2. Liderazgo autoritario: en este estilo se opta por imponer las normas o exigir el cumplimiento de los objetivos de manera impositiva esperando por parte de los subordinados el cumplimiento incondicional sin razones de por medio e incluso llegándose en ocasiones a recurrir a las amenazas. Los líderes autoritarios no suelen delegar, sino que son controladores y a veces maniáticos. El único aspecto positivo de este liderazgo es que puede funcionar en un momento de crisis determinado donde se requiera de una rápida actuación para reconducir la situación de un determinado grupo u organización.

Figura 5.1.: Modelos de liderazgo



Fuente: Elaboración propia

Tras haber analizado los modelos de liderazgo puede decirse que los modelos resonantes parecen ser los más positivos para crear vínculos emocionales entre los líderes y los individuos en las organizaciones. Crear un vínculo emocional en el ámbito organizacional podría significar, desde el punto de vista de los trabajadores, entablar una relación afectiva emocional con los líderes con el objetivo de lograr una mayor satisfacción laboral que les permita creer en lo que están haciendo, en que son valorados y en que su aportación es valiosa para la organización. Por otra parte, los líderes resonantes buscan ser reconocidos por el resto de individuos ya que no optan por imponer su liderazgo, sino que creen que la mejor manera de hacer su trabajo es por medio del convencimiento emocional.

En este sentido, los líderes de estas características podrían buscar la productividad y el compromiso de los individuos gracias a la gestión emocional intrapersonal e interpersonal. Mediante la gestión intrapersonal los líderes resonantes podrían lograr una mayor autoconciencia emocional. Ello les permitiría identificar mejor sus emociones y mostrarse asertivos con los individuos para expresar sus pensamientos o sus creencias de manera no agresiva. En cuanto a la gestión interpersonal, los líderes resonantes emplean la empatía y la responsabilidad social para identificarse con los individuos y contribuir a un mejor entendimiento mutuo.

Tras conocer los modelos de liderazgo y sus beneficios para el buen desarrollo organizacional, en lo que al empleo de la inteligencia emocional se refiere, es necesario analizar cómo pueden ponerse en práctica estos tipos de liderazgo.

5.3. LAS PRÁCTICAS DEL LIDERAZGO

Según un estudio realizado por la Cátedra de Políticas Educativas de la Universidad Camilo José Cela (UCJC) en el ámbito organizacional educativo, solo el diecisiete por ciento de los centros aplica de forma correcta el liderazgo (García, 2019).

Así mismo, Torres (2020) argumenta que las prácticas de liderazgo empleadas por las organizaciones en décadas anteriores no tienen nada que ver con las que el entorno demanda actualmente. Ello se debe a la nueva era tecnológica, la creciente globalización y las cambiantes exigencias de los consumidores que pronostican una nueva manera de gestión de los negocios y de administración de los grupos en los años venideros.

Sin embargo, a medida que pasan los años, el entorno va cambiando de la misma manera que lo hace la sociedad, por lo que las organizaciones cuentan con líderes que dominan la práctica de la inteligencia emocional, ya que de esta manera podrían influir en los resultados de los empleados con mayor facilidad.

En este sentido, existen una serie de prácticas de liderazgo, las cuales hacen referencia al comportamiento que los grandes líderes adoptan, mediante la gestión emocional, para conseguir el logro exitoso de sus objetivos que serían: inspirar una visión compartida, desafiar el proceso, habilitar a los demás para que actúen y alentar el corazón (Goleman, 2004; Kouzes y Posner, 2007). Dichas prácticas se van a explicar haciendo un análisis de las emociones y su importancia en la toma de decisiones. Estas prácticas serían:

- Inspirar una visión compartida: el líder intenta formar una visión futura de la organización barajando diferentes posibilidades de desarrollo, compartiendo dicha visión con sus seguidores para demostrar así el grado de compromiso con la organización y, por consiguiente, con los objetivos a cumplir.
- Desafiar el proceso: se trata de buscar nuevas oportunidades mediante iniciativas e ideas innovadoras para lograr un margen de mejora. El líder asume riesgos, plantea nuevas estrategias y toma decisiones generando oportunidades y éxito.
- Habilitar a los demás para que actúen: consiste en fomentar el trabajo colectivo y dotar a los trabajadores de una mayor confianza, por ejemplo, delegando en ellos tareas de mayor responsabilidad, pues de este modo se tiende a fortalecerlos internamente, consiguiendo así un mayor rendimiento
- Alentar el corazón (aprecio): el reconocimiento de los logros y los méritos por parte de un líder puede ser síntoma estimulante de un incremento de autoestima y mejora de rendimiento de los trabajadores, logrando un comportamiento positivo prolongado.
- Modelar el camino: si algo define a un líder es su aptitud como líder, es decir, su credibilidad en el liderazgo. El liderazgo se gana, no se impone, y para ello la credibilidad del mensaje transmitido por el líder a las demás personas debe ser absoluta.

Dichas prácticas pretenden generar una relación más cercana del líder con el trabajador con el objetivo de obtener un mejor rendimiento empresarial, adaptándose a los cambios sociales que se ven reflejados en las personas. Los estilos de liderazgo autoritarios cada vez más se van quedando obsoletos y las organizaciones buscan alternativas mediante las que se genere una mayor productividad, se fomente la satisfacción y el compromiso de los empleados.

Ello se consigue gracias a la buena gestión de las emociones del líder, ya que la función que están adquiriendo los líderes en los últimos tiempos es de gestores emocionales y no únicamente de directivos en las organizaciones (Abarca, 2013). Un liderazgo emocionalmente inteligente es aquel en el que los individuos intentan emplear el uso de la razón para tomar decisiones, olvidando que las emociones y los estados de ánimo juegan un papel fundamental e inevitable, por lo que es complicado no estar influenciados por cualquiera de ambos. El punto óptimo estaría en conseguir un equilibrio entre razón y sentimiento para que los resultados de dicha tarea sean más satisfactorios (Morgado, 2015).

Así mismo, las emociones juegan un papel fundamental a la hora de tomar una decisión, pues generan estímulos corporales enviados por el cerebro para prevenir, estar alerta en caso de amenazas o simplemente para informar de algo beneficioso (Extremera y Fernández-Berrocal, 2002). Por tanto, el reconocimiento y, por ende, el control de las emociones que se sienten en momentos concretos son muy importantes si se quieren tomar decisiones futuras de forma exitosa.

5.4. QUÉ SIGNIFICA SER UN BUEN LIDER DESDE LA IE

Según Goleman (2019), lo que diferencia a un líder de otro es el estado anímico con el que plantea las situaciones. Si un líder tiene que dirigirse a un grupo para proponer un proyecto y fijar unos objetivos, y su actitud es salubre y positiva, con un estado de ánimo que irradia optimismo y empatía, tendrá el poder de calar y transmitir lo que se proponga para lograr un fin. Los buenos líderes se diferencian porque saben que las emociones en el entorno laboral juegan un papel vital, no trascienden su autoridad solo al plano productivo, sino que saben que gestionando bien el entresijo emocional de los individuos obtendrán mejores resultados y podrán conservar buenos trabajadores.

Hess y Bacigalupo (2013) afirman que, a lo largo de la historia, el ser humano siempre ha escogido o ha acudido a sus líderes en función de las necesidades del

momento. La razón más importante para acudir a los líderes, además de por motivos de seguridad o incertidumbre, es que los líderes han ejercido siempre de guías emocionales.

En este sentido, Băeșu y Bejinaru (2015) explican que el directivo tiene que ser considerado líder por los trabajadores de la organización para poder lograr los objetivos eficazmente ya que, en la era moderna, a pesar de que la competencia principal de todo líder es la gestión emocional, ésta se ha vuelto prácticamente invisible ante los ojos de la gente. Ello resulta curioso porque el liderazgo se considera fundamental para el devenir provechoso de una organización o un grupo de individuos ya que la intervención del líder es necesaria para eliminar emociones tóxicas y encauzar adecuadamente las emociones colectivas (Goleman et al., 2016).

Así mismo, en todo grupo humano las personas que acaban adoptando dotes de liderazgo son aquellas con capacidad de influencia sobre las emociones del resto. A su vez, los individuos pertenecientes a dichos grupos son más propensos a buscar líderes empáticos que proporcionen apoyo emocional y que sepan sacar lo mejor de cada uno yendo siempre en una correcta dirección gestionando bien las emociones (Bradberry y Greaves, 2012).

Por otro lado, un buen líder también necesita un alto coeficiente intelectual para poder planear estrategias productivas, tener una buena visión de negocio e identificar las posibles debilidades o fortalezas de su empresa. Por ello, una gran parte de las medidas de la inteligencia emocional no son creíbles para muchas personas porque los factores de la personalidad tienen un gran peso actualmente (Caruso et al., 2016).

En definitiva, se podría decir que los estándares de liderazgo se han ido estudiando y actualizando con el paso del tiempo. Sin embargo, la medición de la inteligencia emocional es un ámbito relativamente moderno y ello ha podido influir en que muchos autores no opinen que la inteligencia emocional sea la clave de un buen líder. No obstante, la puesta en práctica de los modelos de inteligencia emocional llevados a cabo por los directivos en las organizaciones con mucha frecuencia han dado como resultado un aumento en el rendimiento de los trabajadores, una eficaz gestión de grupos y una buena productividad de las empresas.

En este sentido, uno de los factores para ser un buen líder y obtener un rendimiento productivo de los empleados es conseguir que sean felices (Glick, 2013). Para mantener felices a los empleados el líder debe comprender las implicaciones emocionales que conllevan los actos sociales y saber cómo regularlas en uno mismo y en los demás.

Con la finalidad de observar cómo es de importante la comprensión de las implicaciones emocionales de los actos sociales en las emociones por parte del líder, Torres (2020) explica cuál es la idea del líder futuro para varios *Chief Executive Officers* (CEOs), o lo que es lo mismo, Directores Ejecutivos, de empresas latinoamericanas. En un reciente encuentro celebrado por estos CEOs se habló de cuál va a ser el prototipo ideal del líder en el futuro teniendo en cuenta las generaciones venideras y predecesoras de los *Baby Boomers* (1946-1964), la generación X (1965-1979), los *Millennials* o Generación Y (1980-1999) y la Generación Z (2000 en adelante).

Además, se llegó a la conclusión de que el líder del futuro debe reunir una serie de características que son las de ser:

- Un líder dinámico y transformacional: el líder no puede mirar únicamente por el futuro de su negocio, sino que tiene que conseguir que el resto de individuos le sigan y se adapten a los posibles cambios.
- Un líder cercano al talento: un líder con la capacidad de escuchar y de desarrollar e incrementar las habilidades de quienes le rodean.
- Un líder multitasking: debe poseer un carácter flexible con las personas que le rodean, carecer de ego y tener la capacidad de apoyarse y aprender de sus subordinados.
- Un líder resiliente: un líder que sepa ver el crecimiento en todo tipo de situaciones ya sean negativas o positivas.

En relación con lo anterior, también puede afirmarse que cuando el trabajador se siente parte de la empresa es un buen ejemplo de la implicación emocional del líder. El trabajador que se siente importante en una organización se compromete más, se siente responsable y partícipe del proceso productivo y sabe que la satisfacción del cliente es el resultado de su buen hacer. Para ello, el trabajador tiene que ser conocedor de todo el proceso productivo y tener la oportunidad de aportar nuevas ideas (García, 2011).

Además, un buen líder debe confiar en los empleados para abandonar las zonas de confort: si el trabajador desempeña siempre las mismas tareas de manera específica es probable que su continuidad en la empresa a largo plazo sea complicada. La clave está en conceder más responsabilidad al trabajador para permitirle crecer y ganar más confianza a nivel personal y que suponga un mayor beneficio para la organización (Goleman et al., 2016).

La asertividad, según Goleman (2001), es también una habilidad emocional que los empleados valoran en gran medida. Es por ello que mantener en todo momento al equipo de trabajo informado para permitir al trabajador aportar nuevas ideas y hacerle saber que se cuenta con él es importante para los nuevos proyectos. El trabajador debe apreciar que el trato que recibe por parte de los directivos es acorde con su edad y responsabilidad. Si se le tiene que dar una mala noticia o reprender acerca de su trabajo debe hacerse utilizando la inteligencia emocional, midiendo las palabras, pero sin omitir nada de información. Un trabajador desinformado puede llegar a imaginarse y suponer cosas que no son ciertas.

En este mismo sentido, la empatía es otra cualidad emocional necesaria para desarrollar una buena gestión por parte del líder, ya que es necesario identificar los sentimientos del resto de individuos si se quiere poder influir en ellos de manera positiva. Ponerse en el lugar de la otra persona y entender el porqué de su estado de ánimo puede ser un aspecto muy beneficioso para crear lazos afectivos con los empleados, y, de esta manera, conseguir influir positivamente en ellos mediante la motivación (Goleman 2009).

Así mismo, a pesar de los vínculos emocionales que tanto favorecen el bienestar laboral los trabajadores deben ser conscientes en todo momento de los roles jerárquicos en la empresa, ya que el error más habitual es pensar que existe una relación de igualdad entre el trabajador y el directivo (Robbins y Judge, 2009). Por ello es necesario asumir en la organización la responsabilidad a la hora de tomar decisiones complicadas ya que se requiere liderazgo para superar los problemas.

Por otro lado, las ventajas obtenidas por el trabajo, como son las compensaciones económicas, son importantes, pero no tanto si se quiere conseguir un estado de felicidad duradero en el trabajador que conlleve a un mejor rendimiento del mismo (Ucieda, 2017). Ya se ha comentado que algunas empresas optan por brindar a los trabajadores

comodidades que hagan del ámbito laboral un lugar más agradable, mediante actividades recreativas o de relajación. Pero a pesar de que el ocio en la empresa es bueno, los trabajadores buscan otro tipo de motivaciones, necesitan tener desafíos y sentir que son valiosos para su equipo de trabajo (Bar-On, 2006).

Podría decirse entonces que un buen líder debe tener la habilidad para responder asertivamente a los sentimientos, ya sean buenos o malos y regular las propias emociones, así como las de los demás controlando las emociones negativas y reforzando las positivas. Gracias a ello, puede lograr una regulación reflexiva de las mismas y promover el crecimiento propio y de quienes le rodean. Por ello, la mejor manera de comprobar si el líder es eficiente y si la gestión de la organización mediante la inteligencia emocional es beneficiosa, es viendo cómo influyen las habilidades emocionales empleadas en los trabajadores. Así pues, es necesario comprobar si el equipo de trabajo goza de una buena comunicación horizontal y vertical en la organización, si el rendimiento y la productividad están ligados a un estado de felicidad por parte del trabajador o si la gestión de conflictos internos se da de manera positiva (Băesu y Bejinaru, 2015).

Enlazado con lo anterior, las personas pasan gran parte del tiempo en el trabajo y buscan sentirse bien en él, eso convierte este objetivo en una prioridad en la vida (Goleman, 2018). Además de la influencia que pueda ejercer el líder, parece que ser feliz en el lugar de trabajo es algo que es posible si las personas siguen una serie de hábitos, si son capaces de cambiar la perspectiva con la que afrontan las cosas y si son capaces de identificar todos los aspectos que les provocan descontento.

6. INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LOS TRABAJADORES: COMPROMISO Y RENDIMIENTO

Ljungholm (2014) argumenta que la gestión de un líder es fundamental si se hace con una adecuada actitud emocional ya que ello ayudaría a crear empatía y generar confianza y motivación en los trabajadores. Por el contrario, un mal empleo del liderazgo puede conllevar a relaciones no tan fructíferas y apáticas, es decir, afectaría al rendimiento global. Puede decirse entonces, que la aplicación de la inteligencia emocional en las empresas es satisfactoria porque fomenta la creación de planes futuros

y a facilita procesos cognitivos, como pueden ser la puntualidad y creatividad, o en cuanto a la persistencia respecto a la realización de tareas complicadas.

Es por todo lo anterior que las empresas se centran cada vez más en el estudio del componente humano para analizar el rendimiento, las habilidades y destrezas que poseen las personas (Robbins y Judge, 2009). Es una manera de adaptarse a lo que el entorno le exige y establecer nuevas estrategias que faciliten el cumplimiento de los objetivos, de ahí que surjan ciertas competencias organizacionales. Las competencias organizacionales permiten a los trabajadores obtener las habilidades que aún no tienen adquiridas y que podrían ser desarrolladas si los individuos cuentan con las condiciones emocionales adecuadas (Wood y Tolley, 2005).

No obstante, la inteligencia emocional en el trabajo debe producirse tanto por parte de los directivos como de los trabajadores, creando un ambiente laboral sano que derive en un mayor compromiso organizacional, iniciativas para incrementar la mejora y la calidad en la elaboración de tareas, una buena comunicación organizacional, unas relaciones laborales positivas y la capacidad de afrontar los problemas de manera conjunta como equipo (Caruso et al., 2016).

Tras analizar diferentes organizaciones, Goleman (2018) llegó a la conclusión de que el empleo de inteligencia emocional es directamente proporcional a la importancia del puesto que se desempeñe en la empresa. Cuanto más elevado, más experiencia emocional se requiere para lograr el éxito, dando por asentado que las habilidades técnicas tienen peso también, pero no en la misma medida que las emocionales. Así pues, la inteligencia emocional en el trabajo ayuda a fortalecer las relaciones interpersonales haciendo que los trabajadores se sientan más cómodos en su ámbito laboral. Ello podría fomentar una mayor productividad de los trabajadores, así como la comunicación horizontal de éstos con sus superiores. El conocer las emociones propias y poder gestionarlas de una manera adecuada dentro del ámbito empresarial podría entonces ser beneficioso para la toma de decisiones y los procesos de negociación o de reclutamiento, entre otros asuntos.

En cuanto a la contratación y selección de personal, según Goleman y Cherniss (2005), cada vez más se tiende a proponer al candidato situaciones bastante alejadas del modelo convencionalista de contratación, lo cual genera situaciones de estrés en las que

se requiere una rápida capacidad de reacción donde entraría en juego el factor emocional.

Puede decirse entonces que la puesta en práctica de los componentes de la inteligencia emocional en procesos de selección de personal, dirección y control del proceso productivo es de gran relevancia. Ello es importante cuando se trata de formar un equipo de trabajo eficiente que no solo destaque por sus habilidades técnicas (Wood y Tolley, 2005).

Por ello, puede afirmarse que la gestión emocional de un directivo o de un compañero de trabajo influirá en la calidad de la relación laboral, logrando de esta manera un beneficio general en el resto de la organización y consiguiendo así una eficacia organizativa.

Así mismo, Goleman (2003) menciona tres aspectos fundamentales para el éxito de la inteligencia emocional en el ámbito laboral:

- La correcta aceptación de la crítica transformada en motivación, bien cuando se transmite o cuando se recibe. Cualquier tipo de crítica tiene que ser concreta, ceñida al componente que atañe a la empresa, solucionadora, es decir, que brinde propuestas alternativas útiles de forma personal e individual puesto que la cercanía es muy importante, y empática, ya que se debe de ser consciente de la repercusión de las palabras en la otra persona.

Cuando la crítica es recibida se debe de afrontar como algo beneficioso de cara a mejorar aspectos en el futuro y no como un ataque de índole personal. Se debe de ver en ella una oportunidad de colaboración laboral.

- La creación de un ámbito laboral diversamente integrador, puesto que los individuos viven en una sociedad globalizada, donde la variedad multicultural y multirracial enriquece cualquier ámbito. En lo referente al ámbito laboral, los líderes son los encargados de crear la aceptación dentro del grupo humano, independientemente de cuál sea la idea individual al respecto de los integrantes de la organización, ya que los valores y concepciones raciales se adquieren en la infancia y pueden ir variando progresivamente.
- El establecimiento de redes de comunicación eficaces, diferenciando tres redes:
 - a) La red “quién habla con quién”:

- Tipo cadena: el líder es quien proporciona la información, ésta es de carácter bidimensional y descendente hacia los empleados.
 - Tipo rueda: los propios individuos de la organización crean comunicación entre ellos sin que sea necesaria la figura del líder, estrechando lazos.
 - Tipo todos los canales: de carácter formal pero también informal. Esto puede derivar en problemas ante la falta de filtro comunicativo, pero es positiva porque se es más consciente de las preocupaciones a nivel grupal.
- b) Las redes basadas en la experiencia, caracterizadas por el proceso comunicativo que se crea cuando cualquier miembro acude en búsqueda de consejo o asesoramiento.
- c) Las redes de confianza, generadas a partir de un trato cercano entre los miembros del grupo.

Así pues, aunque la inteligencia emocional puede afectar mucho a las relaciones sociales establecidas entre los trabajadores dentro de la empresa, puede ser muy útil clarificar de qué manera la inteligencia emocional puede mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.

6.1. FACTORES RELEVANTES PARA UN BUEN DESEMPEÑO LABORAL

La clave para un buen desempeño laboral es el autoconocimiento y control tanto de las propias emociones como las del resto (Duque, 2012). Ello supone lidiar de manera eficiente con situaciones habituales en el ámbito de trabajo, lo cual es importante desde el punto de vista técnico.

Convencionalmente el trabajo ha sido concebido como una obligación carente de diversión o disfrute, pero puede observarse que en los últimos tiempos son cada vez más las organizaciones que se suman a la idea de que es necesario estar feliz para poder desarrollar un buen rendimiento (Goleman, 2001). Empresas como Google y Facebook, que son conscientes de ello, exigen creatividad y razonamiento porque saben que el exceso de presión no es productivo y por ello se esfuerzan para crear una cultura de trabajo motivadora (Falcón, 2012).

Achor (2010) plantea que sí es posible ser feliz en el trabajo y además que la felicidad y la productividad están relacionadas. Se tiende a pensar que el éxito es

generador de felicidad, pero nada más lejos de la realidad pues hay personas que desempeñan cargos importantes y no consiguen ser felices. Este autor explica además que la felicidad es la que genera el éxito ya que el individuo que es feliz obtiene un rendimiento mayor en su desempeño.

Así mismo, las personas creen que es imposible mantener un estado de felicidad permanente, pero la realidad es que existen métodos para prolongar este estado y poseer cierto control sobre nuestro estado de ánimo. En este sentido, tener una buena alimentación basada en una dieta sana genera felicidad. Greger (2018) apoya esta afirmación con diversos estudios realizados con pacientes a los que se les impuso una dieta basada en alimentos veganos. Posteriormente, éstos dieron muestras de mejor rendimiento, mayor energía a nivel físico y, por consiguiente, un aumento de la productividad en el trabajo.

También el ejercicio físico y la motivación tienen un efecto positivo en las personas que buscan tener un control sobre su estado de ánimo para poder así lograr tener esa sensación de felicidad. Es importante destacar que cuidar el cuerpo y la mente es vital para lograr la habilidad emocional intrapersonal, pues las personas que dominan sus estados emocionales poseerán un mayor autoconocimiento y control emocional, todo lo cual se verá reflejado en su productividad y rendimiento laboral (Moreno, 2007).

Así pues, todos los factores anteriores contribuyen al buen desempeño del trabajador y por tanto, a una mayor productividad en la empresa, lo cual es fundamental para su porvenir. Concretamente, se distinguen tres factores clave para el buen desempeño laboral: la autoestima y la motivación, la satisfacción laboral y el trabajo en equipo.

6.1.1. Autoestima y motivación

La autoestima es imprescindible y necesaria para cualquier trabajador, ya que es importante que un individuo genere autoestima por medio del reconocimiento grupal y de la valoración y apreciación de las tareas realizadas (Ucieda, 2017). La alta autoestima es un elemento motivador y de confianza en el ámbito laboral, y, desde ese estado el trabajador se mostrará más reacio en el futuro a repetir ciertas conductas para demandar el reconocimiento de su entorno.

Además, Correro (2005) menciona el término salario emocional. El salario emocional es aquel del que se nutren los trabajadores de manera intangible ya que,

según explica, el dinero a veces no proporciona la felicidad. La conciliación, el crecimiento, el desarrollo, los valores y el entorno, son los factores que hacen que las personas valoren su felicidad y motivación en el trabajo, consiguiendo además una mayor productividad.

En este sentido, Sánchez (2016) argumenta que un trabajador con una alta autoestima sabrá afrontar los retos y asumir las responsabilidades más eficazmente. Además, menciona una serie de técnicas para que el individuo logre fortalecer su autoestima: ser consciente de los logros propios, no buscar la aprobación del resto, cuidar la salud, no generalizar para superar las malas experiencias y apoyarse en las personas más cercanas emocionalmente.

En este mismo sentido, un trabajador motivado es sinónimo de compromiso, y el compromiso ayuda a lograr objetivos (Rao, 2010). Ya se ha mencionado que el peso del reconocimiento para generar motivación, la necesidad de premiar los logros obtenidos por el trabajador, proporcionar una visión positiva en cuanto a su promoción, los retos personales y la formación constante, son fundamentales. El trabajador debe sentir que su lugar en la empresa es el adecuado, y ello depende de los líderes y dirigentes pues cada persona posee habilidades y aptitudes diferentes. Por último, el trabajador debe saber que se le dota de responsabilidad notoria en el desempeño de tareas.

Por otra parte, Leonel (2005) afirma que a lo largo de sus vidas las personas construyen una autoimagen en función de sus vivencias y experiencias, y de sus sentimientos y emociones. Ello determinará si su autoestima es de carácter positivo o negativo. Del mismo modo, este autor explica que en el ámbito laboral la autoestima se traduce en una mayor capacidad de resolución de problemas, si la autoestima es positiva, o en una mayor capacidad de generar los problemas, si la autoestima es negativa.

En definitiva, el trabajador que posea una elevada autoestima demostrará tener estabilidad emocional y ello atraerá a sus compañeros, ya que la actitud positiva o negativa se transmite (Müller, 2020). Por lo tanto, es bueno contar con individuos con una elevada autoestima en las organizaciones.

6.1.2. Satisfacción laboral

Es el conjunto de sentimientos ya sean favorables o desfavorables por parte del trabajador en función de las tareas desempeñadas, los cuales varían en función del contexto laboral en el que se encuentre, el equipo de trabajo, el liderazgo recibido, o la motivación personal (Goleman y Chemiss, 2005). La satisfacción laboral de los integrantes de la organización es un buen predictor de éxito para los dirigentes o líderes ya que un trabajador que se siente satisfecho va a rendir mucho más positivamente (García, 2019).

Robins (2004) afirma que para saber el grado de satisfacción que el individuo posee en su trabajo es necesario tener en cuenta su grado de compromiso. Considera que hay una serie de factores que determinan la satisfacción laboral: el reto del trabajo, un sistema de recompensas justas, las condiciones favorables de trabajo, los colegas que brinden apoyo y la compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

Así mismo, López (2013) habla de un efecto cadena en el que la satisfacción laboral es imprescindible para tener un rendimiento productivo en la empresa.

En este mismo sentido, la clave de la satisfacción laboral es el dominio de las emociones las cuales afectan al clima y al bienestar laboral y, por supuesto, a la productividad. Salovey y Mayer (1997) y Duque (2012) mencionan que los trabajadores capaces de percibir, comprender y regular sus emociones evitaban bloqueos mentales o estrés en el ámbito laboral y eso favorecerá la productividad.

Por lo tanto, la satisfacción laboral es un requisito indispensable para que la productividad sea beneficiosa. Depende en gran medida de la relación entre los trabajadores y el grado de motivación personal que posea el individuo respecto a la tarea a desempeñar (Goleman, 2003). La autogestión emocional para canalizar las emociones negativas o positivas hacia un resultado positivo es imprescindible para poder sentirse satisfecho en el contexto laboral, ya que ello es un significativo factor de éxito (Bonano 2001).

6.1.3. Trabajo en equipo

Goodman et al., (1998) explican que un equipo de trabajo es aquel compuesto por una serie de individuos integrados en una estructura organizativa con la finalidad de interactuar entre sí para conseguir una serie de objetivos.

En este sentido, la satisfacción y el crecimiento de los trabajadores pertenecientes a un grupo de trabajo se ven afectadas por la calidad de la relación entre los mismos y por la productividad de la empresa (Edelberg, 2013). El trabajo en equipo probablemente sea uno de los factores más relevantes si se quiere que la labor de los trabajadores se vea incrementada gracias al contacto directo con todas las partes, con la ayuda además de las valoraciones de los líderes y creando un buen vínculo comunicativo. Cuando varios trabajadores interactúan entre sí para la puesta en común de diversos temas, el planteamiento de ideas, o la resolución de conflictos, se realiza una labor de grupo que necesita de una serie de factores para el logro de los objetivos, como son el liderazgo, la uniformidad de los miembros o buenos lazos comunicativos (Caruso et al., 2016).

Al mismo tiempo, según Druskat y Wolff (2002), existen una serie de factores que ayudan a promover la inteligencia emocional en los equipos de trabajo, ya que afirman que las personas emocionalmente inteligentes no forman grupos con capacidad de autogestión emocional. En este sentido distinguen entre la sensación de identidad grupal, el sentimiento de efectividad en el grupo y la confianza entre los integrantes. Estos tres factores ayudan a que la inteligencia emocional esté presente en los grupos para afrontar los conflictos emocionales y mejorar el rendimiento.

Así mismo, el principal factor del éxito en un equipo de trabajo es que todos los integrantes posean las denominadas habilidades blandas, es decir, una buena comunicación, asertividad, automotivación y respeto mutuo (García, 2017). Por lo tanto, según este autor, los principales ámbitos del trabajo en equipo en los que influye la inteligencia emocional son:

- La transparencia en la comunicación: cuando se intercambia información, sentimientos y formas de pensar se consigue forjar vínculos entre los individuos, y ello conlleva generar un ambiente más confortable y transparente de trabajo y permite dejar a un lado los enfrentamientos o las relaciones insanas. Cuando las personas son conscientes de los sentimientos de quienes les rodean la conexión y el rendimiento aumentan.
- La capacidad de escuchar y percibir: en los grupos de trabajo las aportaciones con ideas diferentes son constantes ya que ello ayuda a alcanzar el objetivo que se busca. Es importante escuchar y saber valorar las opiniones del resto porque

eso conduce a que los compañeros se sientan valorados y motivados con su rendimiento.

- Establecimiento de normas y respeto mutuo: es fundamental que en todo equipo existan normas para conseguir una mejor gestión interna. También tiene que existir respeto entre los integrantes del grupo para facilitar la integración y eliminar las posibles diferencias.

Es necesario que todos los miembros de un equipo de trabajo tengan presente estos aspectos y que sirvan para poder ponerlos en práctica, ya que se necesita de la cooperación para forjar un vínculo emocional sin el cual la productividad no será la adecuada, según lo ya mencionado anteriormente.

6.2. BIENESTAR EMOCIONAL COMO PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

En el proceso de creación o de mejora de una empresa no puede estar exenta la prevención emocional de riesgos laborales, la cual podría decirse que es una obligación tanto moral como legal. Crear un entorno psicosocial sano en toda organización siempre será síntoma de eficiencia (Novagés, 2019).

A ese respecto, Goleman (2003) señala que es importante tener en cuenta el papel que juega la inteligencia emocional para crear un entorno laboral saludable exento de estrés o discordia grupal, ya que es necesario cuidar el ámbito responsable y saludable de la empresa ya que, según él, el éxito laboral depende un veinte por ciento de las competencias técnicas y un ochenta por ciento de las competencias emocionales. Concretamente, es importante señalar que la forma que tienen los líderes de crear un ambiente saludable en las organizaciones y lograr así un bienestar general de los empleados es proporcionar igualdad de oportunidades, desarrollar políticas conciliadoras entre trabajo y familia y diseñar puestos de trabajo adecuados para ellos.

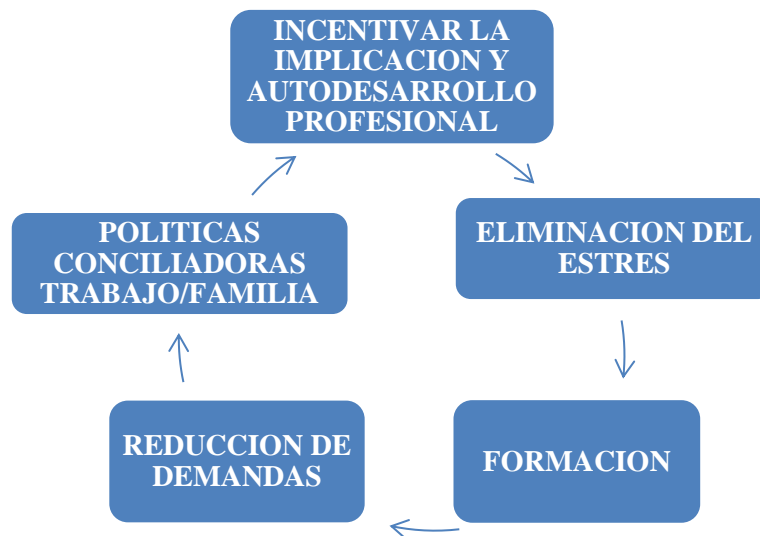
En este sentido, según explica Moreno (2007), se deben conocer los factores psicosociales laborales distinguiendo entre factores psicosociales y factores psicosociales de riesgo. Los factores psicosociales afectan a la cultura corporativa de la organización, al clima laboral, al estilo de liderazgo o al diseño del puesto de trabajo. Por otra parte, los factores psicosociales de riesgo hacen referencia únicamente a la salud y el bienestar de los trabajadores. Además, existe un tercer riesgo psicosocial

reciente derivado de las nuevas tecnologías, los nuevos sistemas de producción y los nuevos componentes químicos y biológicos, cada vez más abundantes.

Prevenir los riesgos psicosociales mediante la aplicación de la inteligencia emocional genera mejoras económicas y buenos resultados económicos en las organizaciones. Las recientes investigaciones por parte de La Confederación Regional de Organizaciones Empresariales de Murcia (CROEM) (2017), destacan que la inteligencia emocional facilita la integración de los objetivos de productividad con los de salud y bienestar. Para ello, en estas investigaciones se mencionan una serie de prioridades a tener en cuenta: la disminución de las demandas, promover la implicación y el autodesarrollo personal y las políticas de conciliación entre la vida personal y laboral, la eliminación del estrés y la formación (Laboral, 2017) (Fig. 6.1.).

Estas prácticas ayudarán a la prevención de gran parte de los riesgos psicosociales y afectarán de manera positiva a las personas, a la organización y a los resultados.

Figura 6.1.: Objetivos para la prevención de riesgos psicosociales en el trabajo



Fuente: Elaboración propia a partir de Laboral (2017)

Concretamente, existen dos ámbitos concretos en los que la prevención de riesgos psicosociales puede enfocarse para ejercer una destacada influencia en el entorno laboral: el estrés laboral y la resolución de conflictos laborales.

6.2.1. El estrés laboral

El estrés se produce en situaciones que los individuos creen no poder superar, tanto a nivel físico como mental (Extremera y Fernández-Berrocal, 2002). El lugar de trabajo es uno de los principales agentes generadores del estrés, ya sea porque exista un sometimiento a un alto grado de presión por parte de los superiores, o por la existencia de una baja autoestima en situaciones como la de optar por un puesto de mayor responsabilidad que el empleado no se ve capacitado a desarrollar con eficacia (Peiró 2008).

Goleman (2018) también analiza las situaciones de estrés en el ámbito de trabajo y diferencia por un lado el estrés laboral episódico, el cual se caracteriza por ser esporádico y desaparecer cuando la situación que lo genera es afrontada. Por otra parte, existiría el estrés laboral crónico, el cual se sufre de manera constante.

Aparte de los efectos físicos que acarrea el estrés en los individuos, también tiene efectos negativos en el ámbito laboral, ya que supone una merma en la productividad, ya sea mediante el absentismo laboral o a la hora de provocar accidentes laborales. De cualquier manera, el estrés, siempre y cuando esté controlado, puede ser un buen indicador del rendimiento, pues a veces las personas rinden mejor bajo cierta presión o estrés, ya que afrontar situaciones delicadas puede provocar una mayor autoexigencia (Mayer et al., 2008).

Así mismo, el estrés, denominado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como síndrome del quemado “*burnout*”, tiene la mejor forma de ser enfrentado, según esta organización, mediante la inteligencia emocional.

En este mismo sentido, Cattaneo (2019) amplía los contenidos de los componentes psicológicos de la inteligencia emocional para combatir las situaciones de estrés laboral con:

- La autoconciencia: se trata de saber por qué o qué genera el estrés, es decir, cuál es el origen del conflicto. Una vez identificado el problema y, siendo consciente de los sentimientos, entra en juego la mente objetiva que se encarga de reflexionar sobre la situación y de analizar cómo se ha llegado a dicho estrés. La autoconciencia facilita que las personas puedan escoger su destino, vivir en función de sus objetivos y ser dueñas de sus decisiones (Covey, 2003).

- La conciencia social: consiste fundamentalmente en ser consciente de las emociones de las personas del entorno, reconocer las señales emocionales y analizarlas objetivamente. Ello es importante para averiguar de qué manera se comporta cada persona. El comportamiento de las personas depende de la perspectiva personal que tengan las unas de las otras. Por lo tanto, ser emocionalmente objetivo ampliará la capacidad de autojuicio, mejorará la comunicación, el manejo de conflictos, la inspiración y la capacidad de influir en los demás.
- El estar presente: se refiere a que todas las personas se fijan objetivos, aunque el problema está en que a veces existe un conflicto moral entre cumplir dichos objetivos o disfrutar de la vida y ello genera situaciones de estrés. Entrenar la inteligencia emocional es la mejor manera de manejar las emociones de una forma sana, por lo tanto, la clave está en afrontar la vida como la experiencia que es, disfrutando de las elecciones que se toman y aprovechando el tiempo.

6.2.2. Gestión y resolución de conflictos

En las organizaciones suelen surgir conflictos internos que normalmente se tienden a erradicar, pero no siempre tienen por qué ser de carácter negativo. Algunas empresas optan por su eliminación, pero otras gestionan los conflictos para crear una oportunidad de aumento de la efectividad a modo de estrategia (Mayer et al., 2008).

Cuando se busca la resolución de un conflicto se puede hacer mediante la interdependencia de resultados, es decir, los resultados de algunos trabajadores se pueden ver afectados por los de otros. Esa interdependencia puede ser negativa o positiva. Los niveles de tensión mediante los cuales tiene lugar el conflicto, que pueden verse afectados por situaciones pasadas, son conflictos anteriores o experiencias positivas. Por último, destacar la importancia del carácter del conflicto, ya sea de ámbito laboral o enfocado al plano personal (Edelberg, 2013).

Por otra parte, según Palacios (2020) la clave está en cómo se afronte el conflicto ya que las personas gastan energía discutiendo o evitando las diferencias existentes en lugar de afrontar los problemas y hablar de ellos. El descontento en grupos dentro de las organizaciones es algo que sucede inevitablemente pero que puede ser afrontado de manera creativa si se lo valora adecuadamente.

Si se opta por la gestión del conflicto, se tratará de obtener un resultado beneficioso tratando de mejorar la efectividad jerárquica, integradora o retributiva de la organización de una manera estructural. Se puede optar también por modular la conducta de los trabajadores, haciendo que éstos desarrollen una serie de habilidades que les permita saber cómo reaccionar de forma autónoma ante la aparición de cualquier tipo de conflicto (Goleman, 2018). Por lo tanto, para solucionar los posibles conflictos laborales se necesitan de los conocimientos profesionales adecuados que mediante estrategias racionales traten de aportar soluciones.

Así mismo, cada vez son más las organizaciones emocionalmente inteligentes que dotan a sus trabajadores de la autodeterminación y gestión emocional mediante herramientas y medidas implantadas dentro de la empresa adecuadas para resolver cualquier tipo de conflictos (García, 2017). Además, estas organizaciones saben adaptarse a cualquier tipo de exigencias ya sean internas o externas, es decir, poseen una cultura organizacional buena y flexible (Pérsico, 2007). En el ámbito laboral dicho equilibrio repercute en la productividad, la competitividad y la calidad del trabajo (Americas, 2017).

6.3. CONSECUENCIAS DE EMPLEAR LA IE EN LAS ORGANIZACIONES

En la conferencia de Naciones Unidas (2019) se detallaba qué beneficios conlleva emplear la inteligencia emocional en diferentes situaciones para valorar el impacto en las organizaciones.

En primer lugar, se mencionó una conferencia celebrada por el Impacto Académico de las Naciones Unidas¹. En ella expertos en el mundo de la inteligencia emocional explicaban los beneficios de su uso en diferentes situaciones para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

También, Rich Fernández, Director General del Instituto de Liderazgo “*Search Inside Yourself*” (busca en tu interior), hablaba del impacto reciente que tiene la inteligencia emocional en el ámbito privado. Señalaba además que las organizaciones de hoy en día se preocupan por el bien social y no solo por el beneficio económico. Ello se lleva a cabo mediante la enseñanza de las habilidades emocionales a los empleados procurando que también los líderes tengan un conocimiento acerca de las mismas.

¹ Iniciativa que alinea las instituciones de educación superior, de becas y de educación superior entre sí y a su vez con las Naciones Unidas.

Por otra parte, Patricia Freedman, directora de marketing en *Six Seconds*², se encargó a través de su organización de implantar la inteligencia emocional en instituciones educativas. Además, explicaba los beneficios que conllevaba emplear la inteligencia emocional en dichas instituciones, como por ejemplo impartir una enseñanza más amplia, transmitiendo de esta manera unas habilidades que ayuden a los individuos tanto en el ámbito personal como laboral.

En segundo lugar, se dio a conocer una exposición que tuvo lugar en el Instituto de Formación Continua de la Universidad de Barcelona de la mano del *Talent Hub*³. En ella se habló sobre el éxito de las empresas que trabajan empleando la inteligencia emocional (emotiva't, 2018). En la exposición se habló de los beneficios profesionales que se pueden obtener gracias a una gestión eficaz de las emociones, apartando las emociones negativas y canalizando las emociones positivas hacia unos resultados positivos para la organización. Así mismo, se dio a conocer también qué empresas de gran magnitud ya introducen ciertas políticas de inteligencia emocional. Algunos ejemplos de iniciativas en las organizaciones de implantación de mecanismos introductorios de la inteligencia emocional son la creación de zonas de ocio que favorecen la creación de ideas, la formación de líderes y gestores emocionales, y la implantación de políticas de conciliación entre la vida personal y la vida profesional.

En este sentido, Carolina Hidalgo, Directora General de Creadis⁴, explicó aspectos que se vieron beneficiados por la aplicación de la inteligencia emocional en dicha organización, como son el clima organizacional y la potenciación de los trabajadores. Ello es un ejemplo de que la aplicación de la inteligencia emocional no es una práctica reservada únicamente a las grandes organizaciones, sino que es aplicable a cualquier organización y cuyo único requisito es la predisposición de los directivos.

En relación con lo anterior, puede decirse entonces que una organización se considera emocionalmente inteligente cuando consigue el manejo de las emociones como competencia administrativa para que el personal sea más productivo, poseyendo la capacidad necesaria para gestionarlas y enfocarlas al logro de objetivos y resultados positivos (Goleman, 2018). Un buen uso de la inteligencia emocional provocará el

² Organización internacional sin ánimo dedicada a la concienciar de la I.E. y su desarrollo global.

³ Programa de movilidad internacional dedicado a impulsar el talento y la empleabilidad de estudiantes e investigadores.

⁴ Empresa dedicada a la ingeniería mecánica y al desarrollo de nuevas tecnologías.

control de las emociones en situaciones complicadas en el trabajo y evitará los conflictos, además de crear lazos afectivos entre los individuos que les permitirán asumir cambios con más facilidad que sean beneficiosos para las relaciones interpersonales.

Así mismo, saber aplicar la inteligencia emocional en el ámbito laboral fomenta las situaciones laborales positivas. Ello puede observarse cuando el trabajador puede valorar públicamente el esfuerzo de un compañero, mediante palabras afectivas o gestos cariñosos, o cuando hace saber a la empresa o grupo de trabajo que su compromiso es pleno. También se observa si el trabajador puede cambiar su actitud ante una situación tensa con un compañero o ante cualquier problema dentro de la empresa (Sánchez, 2016).

De esta manera, cuando el trabajador sabe analizar las situaciones complicadas adoptando una actitud diferente, obligándose a superar sus limitaciones e impulsando las del resto y demostrando una actitud de aprendizaje ante las adversidades, denota un dominio de las emociones (Mayer et al., 2008). Además, es importante saber reconocer cuándo un individuo posee aptitudes en cuanto al dominio y uso de la inteligencia emocional (Achor, 2010). Un trabajador es emocionalmente inteligente cuando posee conocimiento suficiente de sus emociones, evaluando las situaciones en las que aplica las competencias de la inteligencia emocional. También lo es cuando se muestra dispuesto para enseñar a manejar las aptitudes de la inteligencia emocional a sus compañeros, cuando es respetuoso y comprensivo, y cuando tiene una elevada capacidad de escucha, de gestionar sus emociones va a ser un trabajador más feliz y, por lo tanto, un miembro productivo en la organización.

6.3.1. La felicidad en el trabajo

La felicidad en el trabajo es un aspecto que va ligado a la productividad y al compromiso (Duque, 2012). Con el paso del tiempo las empresas han ido observando que conseguir un ambiente de trabajo feliz es beneficioso para sí mismas, por ello son cada vez más las empresas que buscan el bienestar emocional de sus trabajadores.

Ya se ha comentado anteriormente que para conseguir un bienestar laboral las empresas tratan de crear ambientes de trabajo cómodos, que proporcionen una adecuada motivación, el reconocimiento del trabajo y la oportunidad de crecer profesionalmente (Falcón, 2012). El salario económico es un factor que ha pasado a un segundo plano en

la mayoría de los casos, ya que la felicidad del trabajador depende de lo satisfactorio que le resulte el trabajo que realiza y de la buena relación que tenga con la empresa y con los compañeros (Americas, 2017).

En este sentido, los trabajadores felices poseen una elevada autoestima que les dota de una mayor energía y dinamismo en el desempeño de las tareas, siendo más eficientes (Goleman, 2001). Además, la felicidad ayuda a los trabajadores a afrontar las adversidades con mayor facilidad, evitar los riesgos y prevenir los accidentes (Torres, 2020).

Por otro lado, Rao (2010) habla de la necesidad de tener siempre una actitud positiva y eliminar el enfoque negativo, es decir, adoptar una nueva perspectiva. Para ello, enumera una serie de consejos:

1. Valorar el trabajo: si una persona no es feliz en el trabajo nunca podrá realizar un gran desempeño, por lo tanto, valorar lo que se hace es fundamental, aunque la persona considere que el trabajo no se adecúa a sus capacidades. Si cambia su perspectiva afrontará la rutina con mayor energía y de esa manera, conseguir un estado de felicidad será más sencillo.
2. Saber conectar con uno mismo: ser uno mismo es una de las claves para ser feliz, pero no todo el mundo se muestra tal y como es. Es importante conectar con uno mismo y con el silencio interior de cada uno, ya que eso permitirá que las personas se liberen de miedos, de complejos o de preocupaciones innecesarias y lograrán una mayor confianza en sí mismas.
3. La importancia de ponerse metas y cometer errores: las personas tienden a frustrarse o a sufrir situaciones de estrés al no poder cumplir con sus compromisos laborales o con los objetivos establecidos, y ello genera situaciones de infelicidad. Para poder evitarlo, es necesario crear una planificación de trabajo o un sistema de organización que le permita optimizar mejor el tiempo en el desarrollo de tareas y, en caso de exceso de trabajo, buscar siempre la ayuda de los compañeros o de los superiores.
4. La importancia de conectar con los demás y tener un ambiente de confianza: la amistad es uno de los mayores generadores de felicidad existentes, por lo tanto, tener amistades en el trabajo es bastante beneficioso para las personas. Es importante tener un ambiente de trabajo agradable, por lo tanto, hay que estar

abierto a conocer y entablar conversaciones con los compañeros, pues las personas pasan gran parte de los días en el lugar de trabajo.

Según Mas (2014), se puede mantener el estado de felicidad continuo durante la realización de una tarea sin necesidad de esperar la gratificación externa que conlleva finalizarla, es decir, centrándose en los medios y no en el fin. Si la persona logra mantener ese estado de felicidad, ello va a suponer tener un estilo de vida emocional más sano y una mayor facilidad para lograr los éxitos personales y profesionales.

Así pues, según lo comentado anteriormente, fomentar el uso de inteligencia emocional en los trabajadores es positivo para lidiar con situaciones que tienen lugar en el día a día laboral, como el estrés o la gestión de conflictos. Pero no solo se emplea para afrontar situaciones negativas, sino que ayuda a conseguir un estado de felicidad pleno en cualquier ámbito (Extremera y Fernández-Berrocal, 2009).

A todo lo anterior hay que sumar que las personas que muestran síntomas de felicidad en el ámbito laboral despiertan sentimientos de alegría en los demás. Además, irradian satisfacción interna mediante actitudes positivas ante la vida, saben focalizar y conectar consigo mismas para lograr la paz interior, se apoyan en sus círculos más cercanos y realizan acciones voluntarias para sentirse bien y poder proporcionar satisfacción al resto (Glick, 2013). Así mismo, las personas que son felices en el trabajo siempre tienen otra perspectiva de las situaciones adversas y pueden ver la infelicidad como una emoción pasajera y, por lo tanto, suelen utilizar palabras de agrado hacia la labor que ejercen (Ucieda, 2017).

Una vez revisados aquellos aspectos fundamentales que suponen la inteligencia emocional y su inclusión en el entorno de las organizaciones, se va a considerar toda esta información para proponer un plan de gestión de la inteligencia emocional dentro de la empresa.

7. PLAN DE GESTIÓN DE LA IE EN LA EMPRESA

En general, se podría decir que para que una organización funcione correctamente es necesaria la participación activa y el rendimiento productivo de los trabajadores, pero para ello es fundamental que exista una buena planificación y gestión por parte de los líderes.

A continuación, se va a desarrollar un plan de gestión empresarial basado en la inteligencia emocional cuyo periodo de implantación en la organización será de al menos un año, tiempo durante el que se espera ir obteniendo resultados positivos y, al mismo tiempo, sea una inversión en el capital humano de la organización a largo plazo. Se estructurará en dos partes: en primer lugar, se van a plantear los aspectos a tener en cuenta para lograr una gestión positiva de la inteligencia emocional por parte del líder. En segundo lugar, con este plan se realiza una propuesta sobre cómo pueden los trabajadores gestionar sus conflictos laborales o verse motivados para que su rendimiento y productividad no disminuyan a través de la inteligencia emocional.

7.1 ASPECTOS FUNDAMENTALES EN LA GESTIÓN DE LA IE POR PARTE DEL LÍDER

7.1.1 Objetivos

Como ya se ha mencionado anteriormente, el papel del líder es de suma importancia ya que además de ser un directivo debe actuar como un gestor emocional (Goleman, 2019). Por ello, actualmente las organizaciones invierten cada vez más en capital humano preocupándose por la satisfacción emocional de sus trabajadores y buscan un perfil de líder que cumpla estas exigencias. Un buen gestor de emociones debe conectar con el resto de individuos de tal manera que sea generador de positividad y optimismo en el momento de imponer los objetivos buscando una transformación positiva de los estados de ánimo (Caruso et al., 2016). Para el logro de dicho objetivo, es necesario abordar diferentes objetivos a su vez que el líder deberá cumplir si se quiere desarrollar una adecuada gestión de las emociones en un marco temporal de un año (Kouzes y Posner, 2007):

- Empatizar con los trabajadores.
- Estimular la superación y el carácter positivo de los individuos para facilitar la creación de metas a nivel personal.
- Fortalecer las relaciones interpersonales entre los trabajadores y crear lazos emocionales basados en la comunicación.

7.1.2 Medidas y herramientas empleadas

En primer lugar, hay que tener una idea clara del perfil de líder que se necesita en la organización. Para ello, es necesario encontrar una persona de características resonantes

que facilite la gestión de inteligencia emocional y que de ese modo ayude a obtener resultados positivos (Băeșu, y Bejinaru, 2015; Goleman et al., 2016).

A continuación, hay que desarrollar un plan de selección del líder que tendrá lugar en el área de R.R.H.H. de la empresa y que será llevado a cabo por personal especializado y se estructurará de la siguiente manera:

- Buscar un perfil de líder con características resonantes, es decir, que el individuo debe poseer un autoconocimiento adecuado y una autorregulación suficiente sobre sus emociones, tiene que ser un líder empático, capaz de motivar y de dominar las relaciones sociales (Goleman et al., 2002).
- Para la selección del individuo se utilizará varios test que permitirán a los profesionales del área de R.R.H.H. valorar qué grado de inteligencia emocional posee. Esos test estarán basados en el modelo de inteligencia emocional de Extremera y Fernández-Berrocal (2009) (Anexo 1) en los que se valorarán las siguientes dimensiones:
 - La percepción emocional
 - La asimilación emocional
 - La comprensión de emociones
 - El manejo de las emociones

Una vez finalizado el proceso de selección del líder, el siguiente paso es desarrollar sus habilidades de liderazgo emocional y cumplir con los requisitos que se necesitan para alcanzar los objetivos de la organización. Para ello, se van a plantear una serie de medidas que el líder debe aplicar:

- El perfil de líder que se requiere para la organización es el de un gestor de emociones y la habilidad que poseen los gestores emocionales es la empatía, por lo tanto, el líder debe conseguir un estado de empatía con su equipo de trabajo, y para ello se proponen una serie de herramientas (Sutton, 2012; Universia, 2015):
 - La autogestión y honestidad en las reuniones de trabajo: el periodo de tiempo que ha establecido la empresa para llevar a cabo el plan de

gestión es de un año. Por ello, el líder debe organizar varias reuniones mensuales con todo su equipo de trabajo en las que empleará el uso de la autogestión emocional y la honestidad en la información, con el objetivo de que los empleados puedan ver la figura del líder como alguien cercano facilitando de esta manera la creación de empatía. Siendo la persona más influyente, el líder tendrá que realizar valoraciones objetivas del trabajo realizado informando de manera honesta al resto de individuos. Ello le permitirá observar las reacciones del grupo, identificar quiénes son las personas que apoyan más fácilmente sus ideas, reconducir las emociones negativas y movilizar al grupo al estado de ánimo que se desee. En este sentido, Goleman (2018), narra una situación de liderazgo emocional en el que el líder influye positivamente en las emociones de los trabajadores mediante la realización de constantes reuniones en las que favorece la honestidad en la información tratada en ellas y realiza en cada una de ellas una valoración objetiva y justa del desempeño laboral.

- La autoevaluación: es necesario que el líder sepa identificar las reacciones del resto de individuos hacia su persona, su manera de tratar al grupo y sus habilidades comunicativas. Para ello tendrá que autoanalizar su comportamiento y la mejor manera de llevarlo a cabo es grabarse en una situación de interacción grupal que le permita corregir los aspectos negativos.
- Saber escuchar: el líder necesitará comprender como es cada individuo, cuáles son sus reacciones o sus particularidades para poder captar sus emociones y sentimientos con facilidad. Una manera de lograrlo es permitiendo que cada empleado se exprese y actúe de manera natural, escuchándole y no interviniendo. Por lo tanto, el líder deberá organizar reuniones en las que se mantenga completamente al margen y observe cómo se desarrolla la dinámica del grupo.
- Confiar en alguien empático: en las organizaciones suelen existir personas de gran carisma y buenas dotes sociales que tienen facilidad para estar en contacto con casi todo el mundo. Una manera de empatizar con los empleados, es que el líder se apoye en alguien con esas

características, en el que pueda confiar y pueda mantener conversaciones de manera regular que le ayuden a entender al resto.

- El líder tiene que saber motivar y dar continuidad al buen funcionamiento de su equipo de trabajo (Edelberg, 2013). Para ello debe conseguir que los empleados mantengan una relación comprometida entre ellos mismos y los objetivos (Ljungholm, 2014). La manera más eficaz de tener repercusión sobre los individuos es generar confianza, y como ya se ha mencionado anteriormente, es necesario establecer lazos personales y ser cercano (Goleman, 2009). En este sentido, el líder empleará una serie de herramientas que le ayudarán a generar confianza con su equipo:
 - Tiene que emplear un tono alegre y cálido cuando se dirija a su personal, manteniendo conversaciones y mostrando interés en el trabajador sin un exceso de confianza que pueda derivar en tirantez o en pasotismo por parte de la otra persona. Para ello deberá emplear una técnica denominada *Rapport* que, según explica Valderrama (2014), consiste en emplear la comunicación interpersonal para generar un ambiente cómodo y de confianza intentando sincronizarse con la otra persona bajo el mismo canal, facilitando la comprensión de lo que el líder quiere transmitir. Puede llevarse a cabo también de manera no verbal, es decir, a partir del contacto visual, de gestos, de la expresión facial o de la postura corporal.
 - Debe evitar ser autoritario mediante la escucha empática, adoptando un lenguaje corporal agradable que invite a dialogar y transmitiendo emociones positivas al grupo (Kinsey, 2017).
 - Tiene que motivar al grupo en el establecimiento de nuevas metas que fomenten la superación a nivel personal. Para ello debe mostrarse sincero en todo momento fomentando la retroalimentación o *feedback* ya que necesita que su equipo de trabajo sepa identificar cuáles son sus debilidades y fortalezas. El poder de la crítica constructiva es una herramienta que el líder necesita dominar si quiere lograr que los empleados confíen en él. Es decir, siendo sincero a la hora de reconocer un fracaso pero siempre con un enfoque positivo para que el individuo pueda ver su error, y al mismo tiempo, aprenda a corregirlo de cara al futuro (Ucieda, 2017).

- Debe mostrarse positivo con regularidad para provocar un estado de positividad en el resto de personas (Mas, 2014).
- El líder tiene que actuar como gestor de grupo fomentando las relaciones interpersonales y los lazos afectivos que a largo plazo, solucionará problemas como el estrés (Peiró, 2008) e incentivará el compromiso (Goleman 2018). Davis (2017) afirma que el éxito de un buen líder se basa en las relaciones afectivas profesionales explicando que las claves para lograrlo son la efectividad personal e interpersonal. Además, en la organización pueden darse situaciones complejas donde existan diversidad de opiniones y surjan conflictos entre los miembros del equipo, por lo tanto, el líder debe crear lazos afectivos mediante una constante comunicación, sabiendo escuchar al resto de personas y apostando de esta manera por la inversión en la rentabilidad del talento humano de la organización. Por lo tanto, se van a plantear varias herramientas que podría emplear el líder para lograrlo:
 - La creación de un grupo de asesoramiento cuya principal función sea la de estrechar los vínculos comunicativos entre el líder y el resto de individuos y que ello provoque la reacción de lazos afectivos. La principal función de este comité será la de que el líder pueda consultar y escuchar a los empleados sobre cualquier sugerencia, cualquier cuestión, sobre qué herramientas utilizan, sobre su cultura o acerca de cómo prefieren trabajar. El grupo estará compuesto por el líder y otros tres individuos que serán escogidos por los propios empleados en calidad de representantes que irán variando cada mes, permitiendo a todos los empleados tener un trato cercano con el líder. Por último, las reuniones serán de corta duración para que estos eventos resulten amenos y se celebrarán una vez por semana. De esta manera, según (Goleman et al., 2016) si los trabajadores perciben que su líder acude a ellos frecuentemente, que tiene en cuenta su opinión y que toma decisiones en función de la información adquirida supondrá un acercamiento mutuo a nivel personal y a nivel laboral.
 - La aplicación de una herramienta denominada *crowdlearning*, que según explica Esteve (2019), es un método de aprendizaje y comunicación colectivo que consiste en que un trabajador de cada departamento de la empresa, muestre e informe al resto de compañeros de diferentes áreas

conocimientos de diferentes materias. Los eventos se realizarán semanalmente y los individuos irán rotando de manera alternativa para que todo el mundo tenga la oportunidad de mostrar diferentes contenidos y tener contacto con el resto. Esto servirá para compartir ideas, opiniones y adquirir nuevos conocimientos así como fortalecer las capacidades sociales e interpersonales de todos los integrantes de la empresa.

- En las situaciones donde se produzcan conflictos entre varias personas de la empresa el líder deberá escuchar a ambas partes por igual y ejercer de mediador, para ello empleará las siguientes herramientas en la gestión de conflictos (Gómez, 2018):
 - Analizar los problemas de manera objetiva buscando datos y hechos que aporten soluciones sin enfocar el problema hacia las personas o hacia lo emocional.
 - Intentar comprender todas las causas del conflicto mediante la siguiente metodología:
 1. Identificar el conflicto.
 2. Entender el porqué del conflicto hablando con las partes implicadas.
 3. Buscar soluciones.
 4. Proponer las soluciones a las partes implicadas.
 5. Preguntar a las partes implicadas si tienen algún tipo de problema personal.
 6. Preguntar a las partes implicadas si quieren resolver el conflicto.
 7. Animar, motivar y corregir.
 - Intentar llegar a un consenso mediante la mediación y la aportación de soluciones objetivas, el líder deberá emplear una actitud democrática (Goleman et al., 2016).
 - Fomentar la afiliación entre los individuos con el objetivo de recuperar las sensaciones positivas y crear pertenencia al grupo mediante un estilo de liderazgo afiliativo (Goleman et al., 2016).

7.1.3 Control de los objetivos

A medida que se va llevando a cabo la implantación del plan será necesario el desarrollo de métodos que faciliten un control sobre el líder y una valoración de los empleados. De esta manera, se podrá realizar un seguimiento del proceso para evitar que existan desviaciones en el logro de los objetivos necesarios para llevar a cabo la gestión de la inteligencia emocional de manera eficaz. El personal de R.R.H.H. será el encargado de llevar a cabo dicho control mediante un proceso de evaluación trimestral que va a consistir en los siguientes puntos:

- Se plantearán veinte preguntas tipo test dirigidas primero al líder, que podrá autoevaluarse, y también a los empleados para valorar las habilidades emocionales de liderazgo de éste. El cuestionario se basará en el formato ideado por (Goleman et al., 2016) (Anexo 2) y su finalidad será la siguiente:
 - Valorar qué aspectos de las habilidades intrapersonales ha ido cambiando y desarrollando.
 - Analizar si su capacidad de motivar al grupo es satisfactoria y si es capaz de crear lazos empáticos con los trabajadores.
 - Analizar la calidad de sus habilidades sociales con el equipo de trabajo, si la comunicación es constante y positiva y si existen relaciones afectivas.
 - Analizar su grado de flexibilidad emocional, es decir, su actitud resolutoria y positiva ante el cambio y la capacidad que posee de transmitirlo al resto de los individuos.

7.2 ASPECTOS FUNDAMENTALES EN LA GESTIÓN DE LA IE POR PARTE DE LOS TRABAJADORES

7.2.1 Objetivos

Los trabajadores son el motor principal de cualquier organización, por lo tanto, un individuo motivado que posea responsabilidad social en la organización y además sea feliz será sinónimo de un alto rendimiento (Robbins y Judge, 2009). Fomentando la inteligencia emocional se estimulan los procesos cognitivos de los trabajadores y hábitos que serán beneficiosos para la organización como el compromiso y la puntualidad (Valle, 2011).

El objetivo que se plantea es el de implantar una serie de herramientas que faciliten a los trabajadores el desarrollo de habilidades emocionales, produciéndose de esta manera una buena gestión de la inteligencia emocional que derive en resultados positivos para la organización. Este plan se desarrollará durante un año y para cumplir con dicho objetivo se plantearán varios subobjetivos a partir del modelo de Bar-On (2006):

- La adaptación del trabajador al entorno laboral.
- El trabajo en grupo de manera satisfactoria.
- La gestión del estrés y la búsqueda de un estado anímico feliz.

7.2.2 Medidas y herramientas empleadas

El personal de recursos humanos deberá realizar una evaluación detallada de los individuos para identificar cuáles son los diferentes patrones de personalidad y de comportamiento o para la contratación de nuevos trabajadores si fuera necesario, ya que algunas personas podrán adaptarse mejor que otras a las exigencias de la organización. Este procedimiento es necesario ya que se precisa toda la información posible acerca de los empleados si se quiere cumplir con los objetivos.

El proceso de evaluación que se llevará a cabo mediante el test de Zulliger cuyo objetivo es valorar los principales rasgos de personalidad del individuo, analizar los procesos mentales de los empleados, su adaptación social, su capacidad de control, sus miedos y su mundo emocional (Weigle, 2009). Esta prueba consistirá en mostrar tres imágenes con figuras poco precisas, realizadas de forma milimétrica con el propósito de que tengan diferentes interpretaciones en función del individuo que serán valoradas por personal especializado. Se estructurará de la siguiente manera (Sabater, 2020):

- Primera imagen: Se trata de una lámina en blanco y negro, es la más compacta y sugiere a la persona un concepto único en la que se interpreta el pensamiento profundo de la persona.
- Segunda imagen: Está compuesta por distintos colores y tonos evocando en la persona un mayor número de emociones y sensaciones. Muestra además el tipo de organización del empleado y las formas de su pensamiento.
- Tercera imagen: Presenta tres tipos de colores, indica patrones de movimiento y se relaciona con las relaciones interpersonales del individuo.

Una vez realizado el proceso evaluativo de los trabajadores ya existentes o de aquellos de nueva contratación, se debe comenzar a trabajar en la aplicación de medidas que permitan un desarrollo emocional adecuado a los individuos, facilitando de esta manera la gestión de la inteligencia emocional en la organización y el cumplimiento de los objetivos (Bar-On, 2006). Las herramientas que se van a plantear son las siguientes:

- El trabajador necesita adaptarse bien al entorno laboral si quiere gestionar sus emociones de manera positiva y que ello le permita ser regular en su trabajo y productivo para la empresa. La resolución de problemas es uno de los principales factores que afectan al entorno laboral de las organizaciones, por lo tanto, se aplicará una herramienta conocida como La Técnica de Grupo Nominal. Es un método empleado para el análisis y la resolución de problemas que facilita la creación de nuevas ideas utilizando un entorno grupal, permitiendo de esta manera pensar las soluciones, analizarlas y planificar cómo implementarlas (Olaz, 2010). El proceso de desarrollo será guiado por profesional especializado del área de recursos humanos y se estructurará de la siguiente manera:
 - Plantear la tarea que se va a realizar de manera escrita para que sea visible para todo el grupo facilitando su entendimiento.
 - Cada individuo deberá escribir en una hoja el mayor número de ideas posible en relación con el problema durante un tiempo limitado.
 - Cada individuo escogerá una idea que compartirá con el resto en voz alta durante un tiempo limitado que será anotada por el coordinador, no se podrá ni interrumpir o debatir y cada individuo podrá optar por pasar turno si lo desea pero deberá participar en algún momento.
 - Se discutirán las ideas por turnos para explicarlas, plantear o responder preguntas, mostrarse en acuerdo o en desacuerdo con alguna y solo podrán eliminarse cuando exista unanimidad.
 - Posteriormente, se procederá con la selección de la idea principal mediante un criterio de multivotación, siendo la elegida aquella que obtenga la mayor puntuación, pasando a ser la idea prioritaria y de mayor importancia para el grupo.

Mediante esta técnica se pretende resolver problemas grupales o entre varias personas reduciendo los conflictos internos improductivos, a causa de la

diversidad de opiniones o de la carencia de ideas. Permite además, que individuos de diferentes áreas de la empresa con diferentes puntos de vista y de personalidad participen teniendo voz y voto ante cualquier situación, facilitando de esta manera la creación de vínculos comunicativos.

- Es muy importante que los trabajadores interactúen entre sí para lograr objetivos comunes y forjar vínculos emocionales como la confianza mediante la empatía (Druskat y Wolff (2002). Desempeñar un buen trabajo en grupo ayudará a los individuos a tener un mejor entendimiento en la puesta en común de temas, en el planteamiento de ideas y en la resolución de conflictos (García, 2017). Así mismo, Flórez (2014), Directora de Comunicaciones y Relaciones Públicas de Hartington Pharmaceutical, explica que durante los últimos años se han organizado eventos internos a nivel corporativo, fijándose cuatro eventos como mínimo cada año con el propósito de aumentar la empatía y otorgar valor al trabajador traduciéndose en una buena imagen, trabajo en equipo y en resultados exitosos.

La medida que se plantea para lograrlo es la de participar en una serie de eventos y actividades denominadas *Team Building* que, a través de divertidas prácticas de competición ficticias, se fomenta la buena dinámica de los equipos de trabajo, se mejora la cooperación, se incentiva la comunicación y se crean vínculos afectivos dentro de las organizaciones (Waida, 2019). Esto supone una novedosa estrategia que busca hacer frente a los problemas de estructuración y participación de cada una de las personas que conforman una empresa aportando además una serie de beneficios:

- Mejora la motivación de los trabajadores
- Refuerza la confianza mutua
- Incrementa las fortalezas y habilidades
- Potencia el liderazgo
- Ayuda a superar el estrés y la resolución de conflictos
- Fomenta una actitud positiva y respetuosa
- Incrementa la productividad
- Refuerza la cultura organizacional

Los eventos pueden desarrollarse en espacios cerrados o en zonas abiertas y las actividades que los comprenden pueden ser de cualquier tipo. Cada vez son más las empresas de todo el mundo que recurren a la organización de los eventos

Team Building debido a su éxito corporativo como es el caso de Google. En España, destacan Madrid, Barcelona y Valencia como principales ciudades donde es más accesible su práctica.

El *Team Building* es una herramienta muy útil para lograr que los trabajadores estén motivados y contentos dando lugar a relaciones laborales estables, ya que fortalece la comunicación externa e interna de la organización provocando de esta manera un incremento de la productividad (Montoya 2019).

- El trabajador tiene que buscar un estado de felicidad en su rutina que le permita conseguir incentivos emocionales que le aporten positividad (Extremera y Fernández-Berrocal, 2009), ya que un trabajador feliz rendirá de manera más eficaz (Rao, 2010; Glick, 2013; Ucieda, 2017). Además, en la organización normalmente se dan situaciones de estrés donde entran en juego las emociones. Por lo tanto, el trabajador tiene que aprender a gestionar la presión diaria y a saber lidiar con conflictos internos que le produzcan emociones fuertes, ya que éstas suelen derivar en enfrentamientos o malas decisiones que en el futuro serán perjudiciales para el rendimiento del individuo (Cattaneo, 2019). Ello se puede lograr introduciendo en la empresa la figura del *Feel Good Manager* o “Gerente de Felicidad” cuya principal función es la de conseguir que los empleados y los colaboradores sean felices. Puede llevarse a cabo mediante el nombramiento de uno de los integrantes de la organización o contratando a un tercero, ya que actualmente existen compañías que ofrecen este tipo de servicios que cada vez son demandados con mayor frecuencia por empresas de todo el mundo (Esteve, 2019). La labor del *Feel Good Manager* es la siguiente:
 - Será el encargado de la organización de eventos a nivel interno y externo de la empresa y de proporcionar ayuda a nivel individual y colectivo. Es decir, entre sus funciones están: ayudar a la integración del nuevo personal, erradicar el estrés y apoyar la implementación de los programas de cambio en la empresa.
 - Se encargará de aconsejar a las personas sobre cómo llevar hábitos de vida más saludable, proporcionando alimentos nutritivos y recomendando ejercicios físicos o de relajación que ayuden al individuo a tener un trabajo más flexible.
 - Mejorará la comunicación entre directivos y empleados para conseguir una mejor relación entre ambos.

La herramienta del *Feel Good Management* pretende crear una cultura organizacional basada en la felicidad y el bienestar de los trabajadores que les permita crear un equilibrio entre su vida profesional y personal (Frenking, 2016). Esta herramienta hace posible que se tengan en cuenta las opiniones de los empleados sobre el entorno laboral y permite crear una mejor cultura organizacional con mayor flexibilidad ante el cambio.

Las medidas siguientes impulsadas por el *Feel Good Manager* ayudarán al trabajador a liberar su mente y a gestionar mejor el estrés laboral:

- Se encargará de hacer ver a la dirección de la organización la necesidad de crear un ámbito de trabajo cómodo para los trabajadores mediante el cuidado de los siguientes aspectos (Santana, 2013):
 - La decoración y la iluminación: deberá procurar que los colores favorezcan el clima laboral y sean relajantes, que siempre exista una buena iluminación y proporcionar plantas distribuidas por todo el ámbito laboral.
 - La ventilación y la temperatura: es importante contar con un buen sistema de acondicionamiento y de ventilación que proporcione una temperatura óptima en todo momento.
 - El mantenimiento: se deberá revisar regularmente el estado del material de trabajo para que los individuos puedan desarrollar sus funciones sin problemas. El empleado deberá trabajar para controlar sus impulsos en el ámbito personal y en el laboral, por lo tanto es necesario animarle a que se comunique abiertamente con sus superiores ante cualquier tipo de situación que le produzca malestar.
- Se recomendará al trabajador que escuche música frecuentemente ya sea durante la actividad laboral o fuera de la misma. Dentro del ámbito laboral la música ambiental ayuda a crear un entorno más placentero, pero el *Feel Good Manager* deberá consultar a los empleados previamente ya que la música no siempre resulta estimulante para todo el mundo mientras se trabaja. En ese caso, se puede dar la opción al individuo de escuchar música de manera individual (Más, 2016). Además, en ciudades como Londres o Nueva York existen locales que abren sus puertas muy temprano donde cualquier trabajador puede ir a

bailar y a divertirse antes de empezar su jornada laboral promovido gracias a un movimiento denominado *Daybreaker* (Hudipro, 2018).

- Hay que concienciar al trabajador para que practique algún tipo de deporte o actividad que le permita liberar tensión y desconectar de la rutina diaria. Para conseguirlo, el *Feel Good Manager* planteará las siguientes medidas:
 - El *fitnees* corporativo: deberá planificar con la dirección de la organización la implementación de una zona acondicionada específicamente para la práctica de ejercicio físico, o bien mediante un convenio que la empresa realice con un centro deportivo próximo al lugar de trabajo (Barrachina, 2014).
 - La bailoterapia: se organizarán clases de baile mediante la contratación de profesionales que acudirán a la empresa tres veces por semana y cuya duración será de una hora. Según Marchena (2020), la bailoterapia ayuda a eliminar el estrés laboral y las molestias musculares que éste pueda originar ya que promueve el ejercicio físico también, afirmando que practicar ejercicio físico diariamente facilita la unión entre lo físico y lo emocional logrando de esta manera la conexión entre el cuerpo y la mente.
 - El yoga corporativo: se adaptarán espacios dentro de la organización donde profesionales cualificados puedan impartir clases, o se conseguirán convenios con centros específicos donde cualquier miembro pueda acudir. Las clases sumarán un total de 150 minutos semanales para que los asistentes puedan notar resultados beneficiosos (Martínez, 2018).
- Se implantará la *Happy Hour* mediante el acondicionamiento de un espacio en el lugar de trabajo al que acudirá quien lo desee y donde se servirán bebida y comida de manera gratuita. El *Feel Good Manager* será quien lo organice y vele por la comodidad de todos los asistentes proporcionando varias distracciones con las que los trabajadores puedan desconectar de su rutina por unos instantes, desde juegos de mesa hasta música (Esteve, 2019).

7.2.3 Control de los objetivos

Para verificar la eficacia de la metodología empleada en el desarrollo de la gestión emocional y que, de esta manera, se puedan cumplir con los objetivos que ayuden al trabajador a desarrollar sus habilidades emocionales, el personal de recursos humanos se encargará de realizar una evaluación trimestral a todos los individuos. Este proceso será llevado a cabo mediante la realización de un test a los trabajadores empleando el EQ-i de Bar-On (1997) (Anexo 3). Esta prueba es una medida de autoinforme cuyo objetivo es identificar el grado en que se presentan los componentes emocionales y sociales en la conducta personal, evaluando la inteligencia emocional y social de forma amplia que opta por la estrategia de medición de autorreporte (Bar-On, 2000). Su duración ronda los treinta minutos y consta de ciento treinta y tres ítems divididos en cinco factores que a su vez incluyen quince escalas secundarias. Los factores son:

- Componente intrapersonal: autoconciencia emocional, asertividad, independencia, autoconcepto y habilidad para desarrollar el propio potencial.
- Componente interpersonal: empatía, responsabilidad social y manejo de las relaciones interpersonales.
- Componente del manejo del estrés: tolerancia al estrés y control de impulsos.
- Componente del estado de ánimo: búsqueda y mantenimiento de la felicidad y optimismo.
- Componente de adaptación: estrategia de solución de problemas, prueba de realidad y flexibilidad.

Esta prueba permitirá a los expertos realizar un seguimiento regular acerca de la capacidad de los trabajadores para entender y encaminar sus emociones, permitiéndoles de esta manera ser más eficaces y exitosos en los diferentes aspectos que influyen en el día a día de su actividad laboral.

7.3 MEDIDAS ALTERNATIVAS PREVENTIVAS

El objetivo que se quiere alcanzar mediante el desarrollo de este plan de gestión empresarial es el de ser una empresa novedosa en el campo de la inteligencia emocional y buscar el mayor rendimiento de los empleados mediante el trabajo de las emociones. Ello se consigue adaptándose a las exigencias de la sociedad actual tan globalizada, la

cual otorga una gran importancia a las relaciones interpersonales centrándose en el desarrollo del capital humano como una forma de inversión futura.

Por lo tanto, es necesaria la búsqueda de alternativas que ayuden a reconducir a la organización en su empeño de crecer apostando por el trabajo emocional de los empleados si las medidas iniciales no resultaran efectivas. La alternativa por la que se apuesta en caso de que no se cumplan los objetivos necesarios para la implantación del plan es la de contratar los servicios de una empresa que trabaje el coaching empresarial que proporcione ayuda a través de un coach ejecutivo que evalúe y mejore los resultados del líder y entrene mejor a los trabajadores (Macías, 2019). Mediante este servicio, se esperan conseguir los siguientes resultados.

El *coaching* empresarial es una herramienta muy útil para aplicar a las organizaciones cuando se requiere corregir ciertos aspectos como el compromiso, o reforzar ciertas habilidades y destrezas mediante el entrenamiento y el desarrollo de nuevas competencias (Fariña, 2012). En este caso, se empleará como herramienta de corrección ante posibles desviaciones de los objetivos tanto en los líderes como en el resto de empleados de la siguiente manera:

- Para tener un control sobre la efectividad y el cumplimiento de los objetivos en la implantación del plan sobre los líderes, será necesario llevar a cabo un *coaching* ejecutivo. Mediante este proceso se entrenará al líder para mejorar sus habilidades y actitudes que fomenten una mejor actividad profesional y el desarrollo humano, gracias a una evaluación previa del mismo donde se identifiquen sus debilidades y fortalezas (Chamorro, 2015). Ello permitirá que el líder pueda trabajar para fortalecer su autoconocimiento, las habilidades comunicativas y de liderazgo, ya que son imprescindibles para la gestión de grupos y la capacidad de establecer objetivos y estrategias más eficaces.
- Para evaluar y corregir las posibles desviaciones en el cumplimiento de los objetivos del plan implementado para los trabajadores se desarrollará un *coaching* corporativo. En primer lugar se estudiarán cuáles son los objetivos de este proceso identificando los problemas que se pretenden corregir mediante la revisión de acciones pasadas, permitiendo de esta manera eliminar aquellas que impidan el logro de los objetivos del plan. Se fomentarán en todo momento la confianza y la seguridad, manteniendo la motivación laboral y promoviendo una

comunicación más fluida y efectiva. Por último, se analizarán cuáles son las fortalezas de la organización para reforzarlas y se plantearán nuevas habilidades que puedan hacer frente a las debilidades en un futuro (Cunsolo, 2018).

El proceso *coach* deberá llevarse a cabo en un periodo de tiempo flexible de cuatro a doce meses, tendrá que estar enfocado hacia el futuro y contar con una buena planificación que permita medir resultados y la principal herramienta será la comunicación mediante un buen *feedback* que incentive la puesta en práctica de las nuevas propuestas (Fariña, 2012; Cunsolo, 2018).

8. CONCLUSIONES

Después de indagar sobre el concepto y características de la inteligencia emocional y analizar su repercusión sobre el trabajo que desempeñan los líderes y los trabajadores, y en el rendimiento y productividad de las organizaciones, se detallan a continuación las principales conclusiones alcanzadas.

Como primer punto es necesario comentar que el conocimiento de la inteligencia emocional está en constante desarrollo, siendo además un tema de investigación muy reciente. El término inteligencia emocional ha supuesto una revolución sobre el concepto clásico de inteligencia, permitiendo de esta manera observar que el éxito y el intelecto no siempre van de la mano. Gracias a varios investigadores ya mencionados en este trabajo se sabe que no solo existe un tipo de inteligencia, sino que son varios los tipos de inteligencia que los individuos pueden adquirir y desarrollar. Para ello se ha dado a conocer a las personas que el conocimiento y el dominio de las propias emociones es beneficioso para cualquier ámbito de la vida. De hecho, muchos autores han centrado su investigación en analizar cómo pueden las personas enfocar positivamente las emociones para obtener buenos resultados en los ámbitos de especial importancia para el desarrollo de la sociedad, como es el caso del ámbito empresarial.

Desde el punto de vista de las organizaciones, el empleo de la inteligencia emocional es un beneficio al alcance de cualquier institución y no solo de aquellas con grandes dimensiones. La implantación de la inteligencia emocional, desde la perspectiva del negocio, parece depender principalmente de sus dirigentes ya que estos pueden impulsar su transmisión dentro de la organización. Las empresas actualmente están rompiendo con los esquemas tradicionales de los modelos de liderazgo que miran únicamente por

el beneficio económico. Los nuevos modelos de liderazgo se centran también en cuidar las relaciones personales dentro de la empresa y el bienestar emocional de la organización.

En este sentido, las nuevas generaciones tienen gran parte de responsabilidad en el desarrollo de la inteligencia emocional pues, a pesar de vivir en plena era tecnológica, las recientes investigaciones afirman que los jóvenes emprendedores del futuro se centran en mantener y cuidar los lazos sociales en mayor medida que sus predecesores. Ello puede resultar positivo de cara al devenir productivo de las organizaciones y a la formación de líderes que puedan interactuar, empatizar y motivar más a sus empleados. Un trabajador feliz y motivado va a rendir a un mayor nivel, pero eso no compete solamente al líder.

De hecho, la inteligencia emocional también puede ser empleada por parte de los trabajadores y ello puede cambiar la forma de afrontar el día a día de la jornada laboral. Caer en la rutina es algo tedioso, más cuando se sufren problemas ajenos al mundo laboral. Así pues, la inteligencia emocional parece servir de ayuda para identificar cuáles son las emociones negativas y para conseguir de este modo poder apartarlas o eliminarlas para que el desempeño laboral sea más productivo. Si el individuo es capaz de afrontar su jornada laboral diaria de manera positiva, supondrá un beneficio tanto a nivel personal como a nivel laboral.

Así mismo, saber canalizar las emociones positivas puede ser bueno para mejorar aspectos como la autoestima o las relaciones sociales dentro de la empresa. El optimismo es un rasgo fundamental para poder superar los problemas. Si el individuo sabe gestionar sus emociones y conseguir un estado optimista a pesar de las situaciones negativas, es muy probable que esa persona logre un estado de felicidad plena en su vida. Además, mantener una buena relación con los compañeros de trabajo es algo que es muy sano a nivel personal. Las personas pasan una gran cantidad de tiempo en sus trabajos y si no logran hacer de ese lugar un sitio agradable, sus compromisos adquiridos con sus compañeros y con sus obligaciones laborales se van a ver mermados inconscientemente. No obstante, las relaciones interpersonales son una cuestión que depende exclusivamente de cada individuo.

No solo el compromiso adquirido en el trabajo es mejorable gracias a la gestión adecuada de las emociones. Hay situaciones como el estrés y los conflictos internos que

pueden enfocarse de una manera positiva si se pone esfuerzo en controlar los impulsos emocionales y enfocarlos correctamente. Ello es complicado, pues las emociones fuertes en momentos de confrontación, por ejemplo, son las más complicadas de reprimir. No obstante, depende de uno mismo el tratar de mantener un estado óptimo a este respecto en el ámbito de trabajo.

Además, otra conclusión de la revisión realizada es que muchas empresas optan cada vez con mayor frecuencia por implantar medidas de gestión emocional. Los resultados a nivel humano y a nivel económico son visibles y demostrables ya que los directivos y trabajadores aseguran ser felices gracias a la adquisición y uso de las habilidades emocionales. Ello es posible gracias a un mejor conocimiento de las personas acerca de lo que sienten y por qué lo sienten, lo cual impulsa un estado de felicidad en el ámbito laboral. Cuando una persona es feliz desempeñando sus tareas inconscientemente ese estado repercute positivamente tanto en sí mismo como en su entorno de trabajo y ello va a depender de la perspectiva con la que el individuo planteo y enfoque las situaciones.

Finalmente, se ha elaborado un plan de gestión de la inteligencia emocional empresarial mediante la revisión de diferentes autores y métodos con la intención de mostrar de qué manera puede ser beneficioso fomentar la inteligencia emocional en el ámbito laboral enfocado desde dos perspectivas. En la primera, se plantean una serie de técnicas y de medidas de control que garanticen su funcionamiento y que el líder puede emplear con los trabajadores si espera sacar un rendimiento positivo de ellos, además de forjar lazos emocionales. Por lo tanto, lo más importante es tener claro qué perfil del líder se necesita y poder realizar el proceso de selección que más se adecúe a los objetivos de la organización. También será necesario formar al líder emocionalmente, ya que además de reunir ciertos requisitos a nivel personal el individuo tendrá que seguir unas pautas de comportamiento y brindar un trato específico hacia el resto de personas si quiere ejercer un liderazgo que influya positivamente en sus emociones. Para ello deberá implementar una serie de herramientas enfocadas en crear lazos empáticos con los trabajadores, estimular su autosuperación y fortalecer las relaciones interpersonales mediante la comunicación, logrando de esta manera que dichas acciones tengan una repercusión positiva en el futuro de la organización. Finalmente, será necesario realizar un seguimiento del desarrollo del plan mediante test dirigidos a los

líderes y a los empleados quienes podrán reflejar el éxito o el fracaso de las medidas empleadas.

Centrándose en la perspectiva del trabajador, se le realizarán procesos evaluadores que muestren sus patrones de pensamiento y de comportamiento, y si fuera necesario, de selección de personal atendiendo a tales patrones que sean emocionalmente adecuados. Ello facilitará la aplicación de herramientas que tendrán como objetivo lograr que los empleados tengan una mejor adaptación al entorno laboral, desempeñen un mejor trabajo en grupo y sepan gestionar el estrés mediante la búsqueda de la felicidad. En este sentido, el trabajador necesitará saber autogestionarse emocionalmente y conseguir un balance emocional mediante la recomendación de diferentes hábitos a nivel personal y la implantación medidas en la organización que fomenten la comunicación, el respeto o la gestión de los conflictos internos. Para finalizar, se realizarán test de inteligencia emocional a los trabajadores en los que se pueda valorar los componentes emocionales y sociales en su conducta personal, valorando de este modo la efectividad del plan.

Por último, se plantean medidas preventivas que puedan ayudar a la organización a reconducir sus objetivos y a la corrección de posibles errores que se vayan produciendo e impidan el desarrollo del plan. Por lo tanto, se propone contratar los servicios de *coachs* profesionales expertos en la corrección de errores y en el refuerzo de nuevas habilidades que permitan un buen desarrollo futuro de las competencias de la empresa, trabajando de manera específica con los líderes y de manera colectiva con toda la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Abarca, N. (2013). *EL LÍDER COMO COACH*. Aguilar.
- Achor, S. (2010). *The Happiness Advantage*. RBA.
- Americas, C. (Julio de 2017). *Los empleados felices ¿son más productivos!*
<https://www.mastercardbiz.com/colombia/2017/07/26/los-empleados-felices-son-mas-productivos/>
- Băeșu, C., & Bejinaru, R. (2015). Innovative leadership styles and the influence of emotional intelligence. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 136-146.
- Bar-On, R. (1997). *The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence*. . Multi-Health Systems Inc.
- Bar-On, R. (2000). *Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient (EQ-i)*. In: R. Bar-On & A. Parker (eds.), *Handbook of emotional intelligence*. CA: Joey-Bass.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of Emotional-Social Intelligence (ESI). *Psicothema*, 13-25.
- Barrachina, L. (2014). *rhsaludable*. PROGRAMAS DE BIENESTAR CORPORATIVO: FITNESS CORPORATIVO: <https://rhsaludable.com/programas-de-bienestar-corporativo-fitness-corporativo/>
- Bonano, G.A. (2001). En T.J. Mayne y G.A. Bonano (Eds) *Emotions, Current sigues and future directions*. The Guildford Press.
- Bradberry, T. & Greaves, J. (2012). *Leadership 2.0*. CA: TalentSmart.
- Caruso, D., R., Bhalerao, H., & Karve, S. (2016). Special Issue on Emotional Intelligence. *Busines Perspectives and Research*, 9-16.

- Cattaneo, G. (2019). *Coaching Empresarial Global*. Inteligencia emocional, la clave para superar el estrés laboral.: <https://www.guidocattaneo.com/inteligencia-emocional-superar-estres-laboral/>
- Cesvale. (2017). Obtenido de <https://www.cesvale.edu.br/wp-content/uploads/2017/01/>
- Chamorro, S. (2015). *Qué es el coaching ejecutivo*.
<https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/que-es-coaching-ejecutivo>
- Cooper, R. K. & Sawaf, A. (1998). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Norma.
- Correro, R. (2005). *La mejora económica abre el paso al salario emocional en la empresa*. http://www.cincodias.com/articulo/Sentidos/mejora-economica-abre-paso-salario-emocional-empresa/20051019cdscdicst_1/cds5se/
- Covey, S., R. (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. Paidós.
- Cunsolo, P. (2018). *COACHING ORGANIZACIONAL*.
<https://www.pablocunsolo.com/coaching-organizacional/>
- D.,H. Maister. (2001). *Practice What You Preach: What Managers Must Do To Create A High-Achievement Culture*. Free Press.
- D'Amico, A. (2012). *Test IE ACCME- Intelligenza emotiva: Abilita, Credenze e Concetoo di Sè Meta-Emotivo. Test pre Adolescenti*. . Giunti Organizzazioni Speciali.
- Davis, T. (2017). *Get Better: 15 Proven Practices to Build Effective Relationships at Work*. Simon & Schuster.
- Duque, J. (2012). Emociones e inteligencia emocional: una aproximación a su pertenencia y cirugía en las organizaciones. *Revista Libre Empresa*, 147-170.
- Edelberg, G. (24 de Mayo de 2013). *MANAGERSmagazine.com*.
<https://managersmagazine.com/index.php/2013/05/pequenos-grupos-y-comunicacion-en-las-empresas/>

- Elias, M., Tobias, S. & Friedlander, B. (1999). *Educación con inteligencia emocional*. Plazay Janés.
- emotivat. (25 de Mayo de 2018). *Empresas emocionalmente inteligentes: ¿una utopía o una realidad?:* emotivat. <https://www.emotivat.net/es/2018/05/28/empresas-emocionalmente-inteligentes-una-utopia-o-una-realidad/>
- Esteve, M., C. (2019). *¿Quién es el Feel Good Manager?* <https://superrhheroes.sesametime.com/feelgood-manager/>
- Extremera, N. & Fernández-Berrocal, P. (2002). *El autocontrol de las emociones: claves para no perder los nervios*. Arguval.
- Extremera, N. & Fernández-Berrocal, P. (2004). *El papel de la inteligencia emocional en el alumnado: evidencias empíricas*. Revista Electronica de investigación educativa: www.rieoei.org/deloslectores/759Extremera.
- Extremera, N. y Fernández-Berrocal, P. (2009). La inteligencia emocional y el estudio de la felicidad. *Revista Universitaria de Formación del Profesorado*, 66.
- Falcón, D. (2012). *GESTIÓN*. Facebook vs. Google: la batalla de dos culturas: <https://gestion.pe/blog/innovaciondisrupcion/2012/02/facebook-vs-google-la-batalla.html/>
- Fariña, A. (2012). *¿QUÉ ES EL COACHING EMPRESARIAL?* <http://xn--alejandrofaria-2nb.com/coaching-empresarial/>
- Fernández-Berrocal, P. & Extremera, N. (2006). Emotional intelligence: A theoretical and empirical review of its first 15 years of history. *Psicothema*, 7-12.
- Fiedler, F. (1967). *Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill.
- Flórez, N. (2014). *PMFarma*. El evento social en la empresa: un canal de comunicación en crecimiento: <http://www.pmfarma.es/articulos/1550-el-evento-social-en-la-empresa-un-canal-de-comunicacion-en-crecimiento.html>
- Frenking, S. (2016). *Feel Good Management as valuable tool to shape workplace culture and drive employee happiness*.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SHR-11-2015-0091/full/html>

García, C. (21 de Noviembre de 2019). *el Economista.es*.
<https://www.economista.es/ecoaula/noticias/10212583/11/19/Solo-el-17-de-los-centros-aplica-de-forma-correcta-el-liderazgo.html>

García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 343-348.

García, O. (21 de Junio de 2017). *Inteligencia Emocional en los equipos de trabajo: proyectum*.
<https://www.proyectum.com/sistema/inteligencia-emocional-equipos-trabajo/>

Gardner, H. (1983). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. Basic Books.

Gardner, H. (1993). *The Quest for Mind: Piaget, Lévi Strauss, and the Structuralist Movement*. University Chicago Press.

Gardner, H., Sternberg, R., Krecheuski, M. y Okagaki, L. (1994). *Intelligence in Context: Enhancing Students Practical Intelligence for School*. Bradford Books.

Gargallo, M. (2020). *Interconexiona*. La entrevista emocional con Jessica Buelga:
<http://interconexiona.com/la-entrevista-emocional-con-jessica-buelga/>

Glick, L.,J. (2013). 7 maneras de mantener felices a tus empleados (y trabajando realmente duro). *Forbes*.

Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Cairos.

Goleman, D. (2001). *Inteligencia emocional en el trabajo*. Kairós.

Goleman, D. (2003). *La práctica de la inteligencia emocional*. Kairós.

Goleman, D. (November-Dicember de 2004). What makes a leader? *Harvard Business Review*.

Goleman, D. (2009). Liderazgo, el poder de la inteligencia emocional. LandFord.

Goleman, D. (2018). *Inteligencia emocional en la empresa*. CONECTA; Edición: 001.

- Goleman, D. (2019). *The Emotionally Intelligent Leader*. Harvard Business Review Press; Edición: Reprint.
- Goleman, D. y Cherniss, C. (2005). *Inteligencia emocional en el trabajo: Cómo seleccionar, medir y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*. Kairós.
- Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2002). *Liderazgo primario: Desatando el poder de la inteligencia emocional*. HARVARD BUSINESS SCHOOL PUBLISHING.
- Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2016). *El líder resonante crea más*. Barcelona: Penguin Random House Grupo Editorial.
- Gómez, M. (2018). *Innovación en la Industria y en el Mantenimiento*. Método de decisión en 7 pasos para la gestión de equipos.: <https://innoindustria.wordpress.com/2018/10/17/5-liderazgo-metodo-de-decision-en-7-pasos-para-la-gestion-de-equipos/>
- Greger, M. (2018). *NutritionFacts.org*. Obtenido de ¿Es más sano estar feliz?: <https://nutritionfacts.org/es/2018/08/28/es-mas-sano-estar-feliz/>
- Hess, J., D. y Bacigalupo, A., C. (2013). Aplicando habilidades de inteligencia emocional al liderazgo y en la toma de decisiones en organizaciones sin fines de lucro. *Ciencias Administrativas*, 202-220.
- hudipro. (2017). *hudipro*. Introducir la música en el trabajo: <https://www.hudipro.com/articulos/introducir-la-musica-en-el-trabajo/>
- Incubadora*.(2014).<http://www.seio.es/descargas/Incubadora2014/CastillaLeonBachillerato.pdf>
- Kinsey, C. (2017). 3 habilidades cruciales para liderar sin habilidad. *Forbes*.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. (2007). *Las Cinco Prácticas de Liderazgo Ejemplar*. Pfeiffer.
- L. Sánchez. (18 de Abril de 2016). *Siquia: Técnicas para subir la autoestima*. <https://www.siquia.com/2016/04/tecnicas-para-subir-la-autoestima/>

- Laboral, P. (16 de Marzo de 2017). *Canales sectoriales Interempresas: Contra los riesgos psicosociales inteligencia emocional*.
<https://www.interempresas.net/Proteccion-laboral/Articulos/213054-Contra-los-riesgos-psicosociales-inteligencia-emocional.htm>
- Leonel Vidal, D. (2005). *La Autoestima en la Empresa*. Cabimas.
- Ljungholm, D., P. (2014). *Inteligencia emocional en el comportamiento organizacional. Economía, Gestión y Mercados Financieros*, 128-133.
- Macías, A. (2019). *ActionCOACH. Coaching Empresarial de ActionCOACH.Para Dueños de Negocio*: <https://www.coachparaempresas.com/coaching-empresarial/>
- Marchena, B., V. (2020). *Bailoterapia: opción de actividad física para fortalecer la musculatura y eliminar el estrés*. Editorial Universitaria.
- Martínez,S.(2018). *Practicar Yoga reduce el estrés laboral*.
<https://superrhheroes.sesametime.com/yoga-empresarial-reduce-estres-laboral/>
- Más, J. (2016). *La música mejora el rendimiento en el trabajo, pero ¿cómo debemos utilizarla?*<https://www.unniun.com/musica-aplicada-a-la-mejora-del-rendimiento-laboral/>
- Mas, M., D. (14 de Noviembre de 2014). *Cómo mantener una actitud positiva trabajando la inteligencia emocional: Siquia*.
<https://www.siquia.com/2014/11/como-mantener-una-actitud-positiva-trabajando-la-inteligencia-emocional/>
- Mayer & Salovey. (1990). *Emotional Intelligence*. En J. D. Salovey., *Emotional Intelligence: Imagination, Cognition and Personality*. (págs. 185-211). Basic Books.
- Mayer J., Caruso D., & Salovey P. (2008). *Emocional Intelligence. New ability or eclectic traits? American Psychologist*, 63 (6). 503-517.
- Mayer, J., Caruso, D., & Salovey, P. (2000). *Models of emotional intelligence*. *Handbook of intelligence* (2 nd).



- Mayer, J.D. & Salovey, P. (1995). Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. *Applied and Preventive Psychology*, 198-210.
- Mayer, J.D., Salovey, P., & Caruso, D. . (2002). *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) Item Booklet*. Multi-Health System.
- Montoya, N. (2019). *El Team Building para las empresas*.
<https://superrhheroes.sesametime.com/el-team-building-para-las-empresas/>
- Moreno, B. (2007). *Psicología de la personalidad: procesos*. S.A. EDICIONES PARANINFO.
- Moreno, C., M. (1998). Revisión histórica del concepto de inteligencia: una aproximación a la inteligencia emocional. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 11-30.
- Morgado, I. (2015). *Emociones e inteligencia social: las claves para una alianza entre los sentimientos y la razón*. Ariel.
- Müller, S., C. (2020). *guía del trabajo.com*. La importancia de una estabilidad emocional: <http://guiadeltrabajo.com/estabilidad-emocional/>
- Naciones Unidas. (23 de Mayo de 2019). *Una mesa de expertos analiza el uso de la Inteligencia Emocional para alcanzar los ODS: Naciones Unidas; Impacto académico*. <https://academicimpact.un.org/es/content/una-mesa-redonda-de-expertos-analiza-el-uso-de-la-inteligencia-emocional-para-alcanzar-los>
- Novagés. (3 de Febrero de 2019). *Novagés: Inteligencia emocional y prevención de riesgos laborales*. <https://www.novages.es/inteligencia-emocional-y-riesgos-laborales/>
- Olaz, A., J. (2010). *La Técnica de Grupo Nominal como Herramienta de Investigación Cualitativa*. Bohodón Ediciones.
- Oriolo, E., y Cooper, R. (1998). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a la organización*. Grupo Editorial Norma.
- P. Salovey & J.D. Mayer . (1997). *Emotional Development And Emotional Intelligence: Educational Implications*. Basic Books.

- Peiró, J.M. (2008). *Stress and Coping at Work: New Research Trends and Their Implications for Practice*. Cambridge University Press.
- Péres-Sales, P. (2008). *Trauma, culpa y duelo: hacia una psicoterapia*. Desclée de Brouwer.
- Pérsico L. (2007). *Inteligencia emocional. Técnicas de aprendizaje*. Alcobendas LIBSA.
- Rao., S. (2010). *Happiness at Work: Be Resilient, Motivated and Successful- No Matter What*. McGraw-Hill Education; 1 edition.
- Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la lengua española*. <https://dle.rae.es/srv/fetch?id=LqtyoaQ%7CLqusWqH>
- Roback & Kierman. (1990). *Pictorial History of Psychology and Psychiatry*. Philosophical Library.
- Robbins, S., P. y Judge, T., A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación.
- Robbins, S., P. y Judge, T., A. (2009). *Comportamiento Organizacional*: Pearson Educación.
- Rovira. (1998). *Como saber si un es emocionalment intelligent*. Aloma.
- Sabater, V. (2020). *Test de Zulliger para seleccionar personal*. <https://lamenteesmaravillosa.com/test-de-zulliger-para-seleccionar-personal/>
- Santana, C. (2013). *Espacios de trabajo: claves para mejorar el clima laboral y la productividad*. <https://blog.acsendo.com/espacios-de-trabajo-claves-para-mejorar-el-clima-laboral-y-la-productividad/>
- SilviaÁlava.(s.f.). *Wordpress*.<https://silviaalava.files.wordpress.com/2014/03/inteligencia-emocional.jpg>
- Sutton, R. (2012). *Good Boss, Bad Boss*. Bussines Group, Hachette Book Group.
- Thorndike, L.L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper´s Magazine*, 227-235.

- Torres, L. (27 de Enero de 2020). *Economía hoy*.mx. https://www.economiahoy.mx/economiahoy/opinion/noticias/10322599/01/20/Cuales-seran-los-retos-en-Liderazgo-para-el-2030.html?_ga=2.120792843.2083245638.1581868261-71696718.1581868261
- Tovar, M.M. (2005). *scielo*. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512005000100001
- Ucieda, M. (2017). *Felicidad laboral, un sueño que puede hacerse realidad*. Aedipe: <http://www.movimientofet.org/felicidad-laboral-motivacion-laboral/>
- Universia, F. (2015). *Fundación Universia*. Reuniones: ¿Cómo convertirlas en un evento más agradable?: <https://www.universia.net/ar/actualidad/empleo/reuniones-como-convertirlas-evento-mas-agradable-1126621.html>
- Valderrama, A. (2014). *En qué consiste el término Rapport*. <https://www.utel.edu.mx/blog/rol-personal/en-que-consiste-el-concepto-rapport/>
- Valle, A. M. (2011). *Grandes Pymes*. <http://www.grandespymes.com.ar/2011/09/09/la-inteligencia-emocional-origen-y-concepto/>
- Vallés, A. & Vallés, C. . (1999). *Desarrollando la inteligencia emocional*. EOS.
- Waida, M. (2019). *wrike*. Actividades de Team Building para unir equipos en tu empresa: <https://www.wrike.com/es/blog/actividades-de-team-building-empresa/>
- Weigle, C. (2009). *TEST DE ZULLIGER*. ARGENTINA AUTOR-EDITOR.
- Wood, R. y Tolley, H. (2005). *Ponga a prueba su inteligencia emocional*. Gestión 2000.

ANEXOS

ANEXO 1 Test de inteligencia emocional (Extremera y Fernández-Berrocal, 2009)

Test	Ejemplos de ítem	Descripción	Formato de Respuesta
Rama 1: Percepción emocional			
A. Caras		Cuatro fotografías de rostros, que deben ser evaluadas en función del grado en que están presente cinco posibles emociones: enfado, tristeza, felicidad, miedo, asco, sorpresa y excitación.	Escala Likert de 5 puntos: De "Nada en absoluto" (1) a "De manera extrema" (5).
E. Paisajes y diseños		Seis fotografías de arte abstracto y paisajes, evaluadas en función del grado en que están presente cinco posibles emociones: enfado, tristeza, felicidad, miedo, sorpresa y excitación.	Escala Likert de 5 puntos con caritas que expresan niveles cada vez más elevado de determinadas emociones.
Rama 2: Asimilación emocional			
Elección del mejor estado de ánimo o emoción para llevar a cabo diferentes tareas y emparejamiento de emociones a sensaciones.			
F. Sensaciones	Cuando uno se siente frío, lento y cortante, esto se puede asociar con una emoción de alegría, sorpresa o desafío.	Cinco escenarios de dos tipos; a los participantes se les pide que imaginen sentimientos asociados de determinadas sensaciones (i.e., frío, lento, cortante), y luego deben emparejar estas sensaciones a diversas emociones; también se les pide que imaginen sintiéndose de una manera determinada (i.e., culpable), y luego que emparejen ese sentimiento a tres percepciones sensoriales (i.e., cálido, púrpura, salado).	Escala Likert de 5 puntos desde: "No mucho" (1) a "Muchísimo" (5).
B. Facilitación	¿Qué estado de ánimo podría ayudarme para resolver más eficazmente la situación X?	Cinco escenarios en los que a los participantes se les pide que valoren cómo el estado de ánimo influye en tareas cognitivas o comportamientos (i.e., ¿Qué estado de ánimo sería útil sentir para componer una letra para una marcha militar?).	Escala Likert de 5 puntos: Nada útil (1) a Muy útil (5) para tres estados de ánimo (i.e., enfado, frustración, activación) que varían a lo largo de varias situaciones.
Rama 3: Comprensión de emociones			
Preguntas sobre vocabulario emocional, diversas combinaciones de emociones simples y complejas y cómo las emociones cambian a lo largo del tiempo.			
G. Combinaciones	Un sentimiento de ira y frustración puede llevar a sentirte...	Doce ítems; los participantes deben elegir combinaciones de emociones.	Elecciones múltiples (cinco alternativas) (i.e., [a] aprecio; [b] respeto; [c] perplejidad; etc.)
C. Cambios	Marisa estaba enfadada porque un compañero de trabajo se adjudicó el protagonismo en un proyecto, cuando este compañero lo hizo nuevamente, ¿ella se sintió...?	Veinte viñetas que evalúan la comprensión sobre cómo las emociones cambian a través del tiempo y de diferentes situaciones.	Elecciones múltiples (cinco alternativas).
Rama 4: Manejo de emociones			
Identificación y elección de diversas acciones en situaciones socio-emocionales que ayudan a mejorar nuestros propios estados de ánimo o el de los demás en situaciones conflictivas.			
D. Manejo de emociones	Miguel se sentía..., ¿cómo de útil son las siguientes acciones para preservar esa emoción en Miguel?	Cinco viñetas; los participantes valoran determinadas acciones y comportamientos que afectan a los sentimientos personales de un individuo en una historia determinada.	Escala Likert de 5 puntos: "Muy ineficaz" (1) a "Muy eficaz" (5) para cuatro posibles acciones que el individuo puede realizar.
H. Relaciones emocionales	Dos amigas discuten, ¿cómo de eficaces son las siguientes estrategias para resolver el conflicto y mantener la amistad?	Tres viñetas; los participantes valoran determinadas acciones y comportamientos que afectan a las consecuencias de la relación entre ciertas personas mencionadas en las historias.	Escala Likert de 5 puntos: "Muy ineficaz" (1) a "Muy eficaz" (5) para tres posibles alternativas a lo largo de varias viñetas.

ANEXO 2 Test de valoración de habilidades emocionales de liderazgo (Goleman, Boyatzis y McKee, 2016):

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Totalmente en
desacuerdo

Totalmente
de acuerdo

1. Descubre los intereses de los compañeros e intenta orientarlos hacia una meta común.
2. Es honesto y transparente a la hora de hablar con los integrantes del equipo.
3. Es cuidadoso a la hora de enseñar y formar a los individuos.
4. Conoce bien a su equipo y posee un estrecho vínculo con ellos.
5. Ofrece su apoyo siempre que un compañero tiene problemas personales.
6. Escucha, respeta y considera las opiniones del resto antes de opinar o decidir.
7. Gestiona las reuniones de trabajo para que todo el mundo pueda participar.
8. Supervisa todo lo que hace su equipo para asegurarse que se hace a su manera.
9. No sabe reaccionar ante los fracasos personales y puede culpar al resto.
10. Delega actividades y tareas pero no autoridad para modificar decisiones ya tomadas.
11. No acepta los fracasos personales ni la sugerencia de que está equivocado en la forma de ver las cosas.
12. Exige superar a su equipo los objetivos alcanzados con el fin de seguir mejorando.
13. Mantiene una buena comunicación con su equipo para que sean conscientes en todo momento de los objetivos.
14. Utiliza los fracasos del resto como estímulo motivante.
15. Construye sus proyectos sobre el optimismo, la esperanza y el compromiso de su equipo.
16. Teme tomar el control de una situación y prefiere que se encarguen los demás.
17. Consulta frecuentemente la opinión de sus empleados para buscar ideas inspiradoras y novedosas.
18. Conseguir resultados positivos es su prioridad sin importarle el estrés o la tensión.
19. Protege a quienes le obedecen, respeta a los que abiertamente le contradicen y no perdona a los que le engañan.
20. Cuando existen crisis en el equipo sabe cómo gestionarlas y cómo controlar los nervios.

ANEXO 3 Cuestionario para la evaluación de la gestión emocional de los trabajadores (EQ-i de Bar-On, 1997)

CUESTIONARIO

Nombre:..... Edad:..... Sexo:..... Ocupación:..... Especialidad:..... Fecha:.....

INVENTARIO EMOCIONAL BARON

INTRODUCCIÓN

Este cuestionario contiene una serie de frases cortas que permiten hacer una descripción de ti mismo(a) Para ello, debes indicar en qué medida cada una de las oraciones que aparecen a continuación es verdadera, de acuerdo como te sientes, piensas o actúas la mayoría de las veces. Hay cinco respuestas para cada frase.

1. Rara vez o nunca es mi caso.
2. Poca veces es mi caso
3. A veces es mi caso
4. Mucha veces es mi caso
5. Con mucha frecuencia o Siempre es mi caso.

INSTRUCCIONES

Lea cada una de las frases y seleccione **UNA** de las cinco alternativas, la que sea más apropiada para usted, seleccionando el número (del 1 al 5) que corresponde a la respuesta que escogió según sea su caso. **Marca con un aspa el número.**

Si alguna de las frases no tiene que ver con usted, igualmente responda teniendo en cuenta como se sentiría, pensaría o actuaría si estuviese en esa situación. Notará que algunas frases no le proporcionan toda la información necesaria; aunque no esté seguro(a) seleccione la repuesta más adecuada para ti. No hay respuestas "correctas" o "incorrectas", ni respuestas "buenas" o "malas". Responda de manera honesta y sincera de acuerdo a cómo es, **NO** como le gustaría ser, no como le gustaría que otros lo vieran. **NO** hay limite de tiempo, pero por favor trabaje con rapidez y asegúrese de responder a **TODAS** las oraciones.

1. Para superar las dificultades que se me presentan actúo paso a paso
2. Es duro para mí disfrutar de la vida.
3. Prefiero un trabajo en el que se me diga casi todo lo que tengo que hacer.
4. Sé cómo enfrentar los problemas más desagradables.
5. Me agradan las personas que conozco.
6. Trato de valorar y darle el mejor sentido a mi vida.
7. Me resulta relativamente fácil expresar mis sentimientos.
8. Trato de ser realista, no me gusta fantasear ni soñar despierto(a).
9. Reconozco con facilidad mis emociones.
10. Soy incapaz de demostrar afecto.
11. Me siento segura de mí misma en la mayoría de las situaciones.
12. Tengo la sensación que algo no está bien en mi cabeza.
13. Tengo problemas para controlarme cuando me enojo.
14. Me resulta difícil comenzar cosas nuevas.
15. Cuando enfrento una situación difícil me gusta reunir toda la información que pueda sobre ella.
16. Me gusta ayudar a la gente.
17. Me es difícil sonreír.
18. Soy incapaz de comprender cómo se sienten los demás.
19. Cuando trabajo con otros, tiendo a confiar más en sus ideas que en las mías.
20. Creo que puedo controlarme en situaciones muy difíciles.
21. Realmente no sé para que soy buena.
22. No soy capaz de expresar mis ideas.
23. Me es difícil compartir mis sentimientos más íntimos con los demás.
24. No tengo confianza en mí misma.
25. Creo que he perdido la cabeza
26. Soy optimista en la mayoría de las cosas que hago.
27. Cuando comienzo a hablar me resulta difícil detenerme.
28. En general, me resulta difícil adaptarme.
29. Me gusta tener una visión general de un problema antes de intentar solucionarlo.
30. No me molesta aprovecharme de los demás, especialmente si se lo merecen.

31. Soy una persona bastante alegre y optimista.
32. Prefiero que otros tomen decisiones por mí.
33. Puedo manejar situaciones de estrés, sin ponerme demasiado nervioso.
34. Pienso bien de las personas.
35. Me es difícil entender como me siento.
36. He logrado muy poco en los últimos años.
37. Cuando estoy enojada con alguien se lo puedo decir.
38. He tenido experiencias extrañas que no puedo explicar.
39. Me resulta fácil hacer amigos(as).
40. Me tengo mucho respeto.
41. Hago cosas muy raras.
42. Soy impulsiva, y eso me trae problemas.
43. Me resulta difícil cambiar de opinión.
44. Soy bueno para comprender los sentimientos de las personas.
45. Lo primero que hago cuando tengo un problema es detenerme a pensar.
46. A la gente le resulta difícil confiar en mí.
47. Estoy contenta con mi vida.
48. Me resulta difícil tomar decisiones por mí misma.
49. No puedo soportar el estrés.
50. En mi vida no hago nada malo.
51. No disfruto lo que hago.
52. Me resulta difícil expresar mis sentimientos más íntimos.
53. La gente no comprende mi manera de pensar.
54. Generalmente espero lo mejor.
55. Mis amigos me confían sus intimidades.
56. No me siento bien conmigo misma.
57. Percibo cosas extrañas que los demás no ven.
58. La gente me dice que baje el tono de voz cuando discuto.
59. Me resulta fácil adaptarme a situaciones nuevas.
60. Cuando intento resolver un problema analizo todas las posibles soluciones y luego escojo la que considero mejor.
61. Me detendría y ayudaría a un niño que llora por encontrar a sus padres, aunque tuviese algo que hacer en ese momento.
62. Soy una persona divertida.
63. Soy consciente de cómo me siento.
64. Siento que me resulta difícil controlar mi ansiedad.
65. Nada me perturba.
66. No me entusiasma mucho mis intereses.
67. Cuando estoy en desacuerdo con alguien soy capaz de decirselo.
68. Tengo tendencia a fantasear y a perder contacto con lo que ocurre alrededor.
69. Me es difícil llevarme con los demás.
70. Me resulta difícil aceptarme tal como soy.
71. Me siento como si estuviera separada de mi cuerpo.
72. Me importa lo que pueda sucederle a los demás.
73. Soy impaciente.
74. Puedo cambiar mis viejas costumbres.
75. Me resulta difícil escoger la mejor solución cuando tengo que resolver un problema.
76. Si pudiera violar la ley sin pagar las consecuencias, lo haría en determinadas situaciones.
77. Me deprimó.
78. Sé cómo mantener la calma en situaciones difíciles.
79. Nunca he mentado.
80. En general me siento motivada para continuar adelante, incluso cuando las cosas se ponen difíciles.
81. Trato de continuar y desarrollar aquellas cosas que me divierten.
82. Me resulta difícil decir que "no" aunque tenga el deseo de hacerlo.
83. Me dejo llevar por mi imaginación y mis fantasías.
84. Mis relaciones más cercanas significan mucho, tanto para mí como para mis amigos.
85. Me siento feliz con el tipo de persona que soy.
86. Tengo reacciones fuertes, intensas que son difíciles de controlar.
87. En general, me resulta difícil realizar cambios en mi vida cotidiana.
88. Soy consciente de lo que me está pasando, aún cuando estoy alterada.
89. Para poder resolver una situación que se me presenta, analizo todas las posibilidades existentes.
90. Soy capaz de respetar a los demás.
91. No estoy muy contenta con mi vida.
92. Prefiero seguir a otros a ser líder.
93. Me resulta difícil enfrentar las cosas desagradables de la vida.
94. Nunca he violado la ley.
95. Disfruto de las cosas que me interesan.
96. Me resulta relativamente fácil decirle a la gente lo que pienso.

97. Tiendo a exagerar.
98. Soy sensible a los sentimientos de las otras personas.
99. Mantengo buenas relaciones con los demás.
100. Estoy contenta con mi cuerpo.
101. Soy una persona muy extraña.
102. Soy impulsiva.
103. Me resulta difícil cambiar mis costumbres.
104. Considero que es muy importante ser una ciudadana que respeta la ley.
105. Disfruto las vacaciones y los fines de semana.
106. En general tengo una actitud positiva para todo, aún cuando surgen problemas.
107. Tengo tendencia a depender de los demás.
108. Creo en mi capacidad para manejar los problemas más difíciles.
109. No me siento avergonzada por nada de lo que he hecho hasta ahora.
110. Trato de aprovechar al máximo las cosas que me gustan y me divierten.
111. Los demás piensan que no me hago valer, que me falta firmeza.
112. Soy capaz de dejar de fantasear para volver a ponerme en contacto con la realidad.
113. Los demás opinan que soy una persona sociable.
114. Estoy contenta con la forma en que me veo.
115. Tengo pensamientos extraños que los demás no logran entender.
116. Me es difícil describir lo que siento
117. Tengo mal carácter.
118. Por lo general, me trabo cuando pienso acerca de las diferentes maneras de resolver un problema.
119. Me es difícil ver sufrir a la gente
120. Me gusta divertirme.
121. Me parece que necesito de los demás más de lo que ellos me necesitan.
122. Me pongo ansiosa.
123. No tengo días malos.
124. Intento no herir los sentimientos de los demás.
125. No tengo una buena idea de lo que quiero en la vida.
126. Me es difícil hacer valer mis derechos.
127. Me es difícil ser realista.
128. No mantengo relación con mis amistades.
129. Haciendo un balance de mis puntos positivos y negativos me siento bien conmigo misma.
130. Tengo una tendencia a explotar de cólera fácilmente.
131. Si me viera obligada a dejar mi casa actual, me sería difícil adaptarme nuevamente.
132. En general, cuando comienzo algo nuevo tengo la sensación que voy a fracasar.
133. He respondido sincera y honestamente a las frases anteriores.