



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE PSICOLOGÍA
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA MANEJO DE
EMOCIONES, BASADO EN MINDFULNESS E INTELIGENCIA EMOCIONAL,
DIRIGIDO A AGENTES TELEFÓNICOS
(Entidad financiera venezolana)**

TUTOR:
MIRYAM DÍAZ

REALIZADO POR:
KARLA MONTILLA
LUIS MUÑOZ

CARACAS, JULIO DE 2018



Universidad Central de Venezuela
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Psicología
Departamento de Psicología Industrial

**Diseño de un programa de capacitación para manejo de emociones, basado en Mindfulness
e Inteligencia Emocional, dirigido a agentes telefónicos**
(Entidad financiera venezolana)

(Trabajo de investigación presentado ante la Escuela de Psicología de la Universidad Central de
Venezuela, como requisito parcial para optar al título de Licenciado(a) en Psicología)

Tutor:
Miryam Díaz

Autores:
Karla Montilla¹
Luis Muñoz²

Caracas, julio de 2018

¹ karlamontilla.fericelli@gmail.com

² munoz.baute@gmail.com

Agradecimientos

A quienes con constancia, sacrificio y esfuerzo han contribuido en la construcción de este proyecto a través de sus aportes, críticas constructivas y participaciones.

Asimismo, a quienes han apoyado nuestra perseverancia, resiliencia y metas a lo largo de la realización de este proyecto. Extendemos nuestro agradecimiento al Director de la escuela de Psicología Eduardo Santoro, a nuestra tutora Miryam Díaz, a las profesoras Anayda Gutiérrez, Gisela Blanco y Zoramar Oviedo, a los Departamentos de la escuela, a nuestro jurado y colaboradores, quienes con sus valiosos aportes impulsaron el mejoramiento de esta investigación.

Dedicatoria

A Carlos Montilla, Nancy Fericelli y Agustín Yler, por acompañarnos a lo largo de este trayecto, por enseñarnos el valor de la perseverancia, por ser nuestro pilar y por siempre tener palabras de apoyo alentándonos a seguir adelante.

A María Angélica Bravo, Isabela Muñoz, Alondra Muñoz y Lucas Muñoz, por su infinita e inagotable paciencia, ánimo, compañía y apoyo incondicional durante el recorrido de este hermoso y enriquecedor camino.

Resumen

El objetivo de esta investigación fue diseñar un programa de capacitación para manejo de emociones basado en Mindfulness e Inteligencia Emocional (IE), dirigido a agentes telefónicos de una entidad financiera del país, de acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación de técnicas como el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), entrevistas de salida, estadísticos de productividad, y las mediciones de Inteligencia Emocional (Bar On NA) y Trabajo Emocional (TREMO) en doce operadores de Atención al Cliente. El análisis del DNC reveló la existencia de tres necesidades principales que atender en el área, en orden de importancias estas fueron: necesidades psicológicas, de formación y de clima organizacional. Aunado a lo anterior, las entrevistas de salida, reflejaron, en menor medida, aspectos a mejorar en el entorno laboral. Por su parte los estadísticos de productividad indicaron que los operadores no alcanzaron las metas establecidas por la organización. En lo que a Inteligencia Emocional se refiere, sólo de 4 de los participantes, obtuvieron un cociente emocional promedio, mientras que los 7 restantes puntuaron una IE entre baja y deficiente. En base a los resultados anteriores, se estableció un programa de capacitación de ocho (8) semanas en el que se proponen estrategias que ayuden a mejorar la autorregulación de emociones a través del Mindfulness y la IE, así como aspectos de clima laboral (motivación laboral, cohesión grupal y trabajo en equipo). Para futuras investigaciones se recomienda realizar mediciones pre y post capacitación, de los instrumentos, a fin de confirmar sus efectos en los participantes.

Palabras Claves: Mindfulness, Conciencia Plena, Inteligencia Emocional, Trabajo Emocional, Productividad, Call Center, Atención al Cliente, Agentes de Servicio.

Design of a training program for emotion management, based on mindfulness and emotional intelligence, addressed to telephone agents, (Venezuelan financial entity).

Abstract

The objective of this research was to design a training program for emotional management based on Mindfulness and Emotional Intelligence (EI) directed to telephone agents of a financial institution in the country, according to the results obtained in the application of techniques such as the Training Needs Assessment (TNA), exit interviews, productivity statistics, and measurements of Emotional Intelligence (Bar On NA) and Emotional Labor (TREMOR) in twelve Customer Service operators. The analysis of the DNC revealed that there were three needs to be addressed in the area, in order of importance these were: psychological needs, training and work environment. In addition to the above, the exit interviews showed, to a lesser extent, aspects to improve in the work environment. On the other hand, productivity statistics indicated that operators didn't reach the established goals by the organization. As far as Emotional Intelligence is concerned, only 4 participants obtained an average emotional quotient, while the remaining 7 had an EI between low and deficient. Based on the above results, a training program of eight (8) weeks was established in which strategies were proposed to help to improve self-regulation of emotions through Mindfulness and EI as well as aspects of work environment (work motivation, group cohesion and teamwork). For future investigations, it is recommended to carry out pre- and post-training measurements of the instruments, in order to confirm their effects in the participants.

Keywords: Mindfulness, Emotional Intelligence, Emotional Labor, Productivity, Call Center, Customer Service, Agents.

ÍNDICE

Agradecimientos	iii
Dedicatoria	iv
Resumen.....	v
Abstract	vi
I. Introducción	10
II. Planteamiento del Problema	12
III. Objetivos.....	22
3.1. Objetivo General.....	22
3.2. Objetivos Específicos	22
IV. Marco Teórico	23
4.1 Inteligencia Emocional	23
4.1.1. Inteligencia emocional aplicado a las organizaciones.....	24
4.1.2. Modelos aplicados a la inteligencia emocional.	28
4.2 Mindfulness	35
4.2.1 Mindfulness aplicado a las organizaciones.....	38
4.2.2 Estrategias aplicadas al mindfulness.	41
4.3 Relación entre Mindfulness e Inteligencia Emocional	46
4.4 Trabajo Emocional.....	49
4.4.1 Antecedentes del Trabajo Emocional	52
4.5 Productividad.....	54
4.6 Detección de Necesidades de Capacitación.....	58
V. Marco Metodológico	61
5.1. Tipo de Investigación	61
5.2. Diseño de Investigación.....	62
5.3. Variables	62
5.3.1. Inteligencia emocional (IE).	63
5.3.2. Mindfulness.	63
5.3.3. Trabajo emocional (TE).....	63
5.3.4. Productividad.....	64

5.4.	Población	64
5.5.	Participantes.....	66
5.6.	Instrumentos	66
5.6.1.	Diagnóstico de necesidades de capacitación.	66
5.6.2.	Entrevistas de salida.	66
5.6.3.	Estadísticos de productividad.	67
5.6.4.	Cociente emocional de Bar On NA.	67
5.6.5.	Cuestionario de trabajo emocional, TREMO.	68
5.7.	Procedimiento	70
5.7.1.	Fase i: etapa preparatoria.	70
5.7.2.	Fase ii: recolección de datos sociodemográficos.	70
5.7.3.	Fase iii: instrumentos de recolección de información.	70
5.8.	Consideraciones Éticas	71
VI.	Discusión y análisis de resultados	72
6.1.	Variables Sociodemográficas	72
6.2.	Detección de Necesidades de Capacitación.....	73
6.3.	Dimensiones de Inteligencia Emocional (Bar On NA)	85
6.4.	Dimensiones de TREMO.....	88
6.5.	Entrevistas de Salida.....	91
6.6.	Productividad.....	92
VII.	Propuesta de programa de capacitación.....	96
VIII.	Conclusiones.....	108
IX.	Limitaciones y Recomendaciones	112
	Referencias Bibliográficas	114
	Anexos	127

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Semejanzas y diferencias entre Mindfulness e Inteligencia Emocional	48
Tabla 2 Distribución por turnos de la población.....	65
Tabla 3 Edad (en años) de la población	65
Tabla 4 Datos sociodemográficos de la muestra.....	73
Tabla 5 Estadístico descriptivo para los factores de la inteligencia emocional (Bar NA).....	85
Tabla 6 Estadístico descriptivo para las dimensiones del trabajo emocional, TREMO	88
Tabla 7 Niveles de servicio obtenidos	92
Tabla 8 Productividad	93

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Puntajes obtenidos en cada factor del inventario Bar On NA.....	86
Figura 2. Puntajes obtenidos en cada dimensión de la escala TREMO.....	91

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Consentimiento informado.....	127
Anexo 2. Instrumento para medir la Inteligencia Emocional (ICE-Q NA, Bar On)	128
Anexo 3. Instrumento para medir el Trabajo Emocional (TREMO)	130
Anexo 4. Guía de entrevistas de DNC, semi-estructurada para supervisores y operadores.	132
Anexo 5. Manual de contenido para uso del facilitador.	134

I. Introducción

En la actualidad, uno de los factores más importantes en las empresas que trabajan con atención al cliente es la autorregulación de emociones de sus trabajadores, la cual ha sido dejada de lado, provocando efectos negativos en el desempeño laboral, la productividad y los estados de ánimo de los empleados, lo que afecta no sólo a los trabajadores sino también la eficiencia y eficacia de la empresa en términos generales (Fraija y Otero, 2016).

Durante el año 2016, se manifestaron ciertos síntomas en el área de Atención al Cliente de una entidad financiera del país, específicamente en Operadores del Call Center, traducidos en: aumento en la rotación del personal, ausentismo y disminución en los estándares de calidad y servicio, desempeño laboral y productividad así como cambios en los estados anímicos del personal, que si bien no se notaban directamente en la voz reflejada en las llamadas recibidas en el área, afectan el ambiente laboral entre compañeros, el estrés laboral, entre otros. Todos estos, datos proporcionados por la Entidad Financiera.

La falta de manejo de emociones puede afectar tanto psicológica como físicamente a los trabajadores, repercutiendo en enfermedades o trastornos como la obesidad, la depresión, irregularidades en la tensión arterial, entre otras. Si el empleado no está bien en los aspectos mencionados anteriormente, pudiesen aumentar los índices de rotación de personal y los ausentismos injustificados, también los objetivos de calidad de atención y servicio hacia los clientes podrían verse afectados provocando pérdidas financieras a través de la disminución de la cartera de clientes y mermas de ingresos por operaciones no llevadas a cabo. Por otro lado, si no disminuye el indicador de ausentismo, esto podría provocar un aumento en los costos de los recursos económicos y desgaste del recurso humano disponible, generados por horas extras para cubrir las ausencias, así como una pérdida de productividad, satisfacción y motivación laboral lo que podría resultar en deficiencia del nivel del servicio prestado (Infoautonomos, 2014).

En vista de la problemática presentada anteriormente se decide emprender este proyecto con la finalidad de diseñar un programa de capacitación con el fin de resolver las necesidades que ameriten un manejo adecuado de las emociones en el área de Atención al Cliente de una entidad financiera del país, basado en las técnicas de Mindfulness e Inteligencia Emocional, resultados

obtenidos a través de la aplicación de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), análisis de entrevistas de salida y estadísticos de productividad, que fueron complementados con los resultados extraídos de instrumentos destinados a medir la Inteligencia Emocional y el Trabajo Emocional. Este último definido por Hochschild (1983), como el control de las emociones desde un punto de vista conductual, lo que permitiría crear expresiones corporales y faciales observables públicamente.

El *Mindfulness* y la *Inteligencia Emocional* han sido estudiados durante muchos años para combatir los efectos negativos en diferentes aspectos de la vida, pero... ¿qué es el mindfulness? El mindfulness, también conocido como conciencia plena (en un esfuerzo por traducir el término al español), se define como la atención ante lo que se siente y se piensa en el aquí y el ahora, es decir, en el momento presente, sin emisión de juicios valorativos (Kabat-Zinn, 1990).

Por otro lado, la Inteligencia Emocional (IE), en la literatura especializada es definida como la forma adaptativa de interactuar con el medio, que abarca el control de respuestas impulsivas, de sentimientos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía y la agilidad mental (Goleman, 1995).

La combinación entre la Inteligencia Emocional y el Mindfulness, está relacionada con la tercera generación de terapias cognitivo-conductuales que subrayan la importancia de mejorar la relación con la propia experiencia interna, más que tratar de eliminar o modificar dicha experiencia (Ramos, Hernández y Blanca, 2010).

Entre los elementos más importantes a rescatar de la aplicación de estas técnicas, destaca el hecho que han demostrado ser útiles en el ámbito clínico a nivel mundial, impactando positivamente la salud física, emocional y psíquica de los pacientes, eventos que han sido corroborados por los estudios más recientes, los cuales han aportado resultados tanto en la comunidad clínica como en la general. Sin embargo, es necesario recaudar mayor cantidad de datos y resultados concluyentes en el entorno laboral, garantizando a los empleados, la adquisición de herramientas que le ayuden a manejar de forma adecuada sus emociones, repercutiendo directamente tanto en su calidad de vida como en sus funciones laborales, (Goleman y Lippincott, 2017).

II. Planteamiento del Problema

Con el pasar de los años se ha hecho más evidente la necesidad de tomar en cuenta no solo el cociente intelectual sino también el cociente emocional a la hora de realizar contrataciones en las empresas, ya que cada día son más las organizaciones que solicitan profesionales capaces de gestionar emociones tanto propias como ajenas, así como identificar las propias emociones, tener habilidades sociales y capacidad de adaptación a distintos tipos de situaciones. Sin embargo, es un proceso que algunas organizaciones han aprendido en el camino (Frajja y Otero, 2016).

Solano (2013), indica que la Inteligencia Emocional en el campo laboral tiene influencia tanto a nivel intrapersonal como interpersonal, ya que dependiendo de la forma en que los individuos responden ante las situaciones de su entorno, se genera impacto a su alrededor. Por este motivo la autora afirma que toda organización debería contar con profesionales de la psicología organizacional, quienes puedan facilitar herramientas en el ámbito de las habilidades sociales, a través de la Inteligencia Emocional.

Solano (2013) afirma que al momento de trabajar con la IE se deben tomar en cuenta todas las dimensiones de la IE, es decir, el autoconocimiento, el reconocimiento de las propias emociones y las de los demás, el manejo de emociones, las relaciones interpersonales y la motivación intrínseca, así como la manera en que se imparten las estrategias.

Respecto a este último punto, la autora refleja que las técnicas a utilizar dependerán de las necesidades y demandas de la muestra, sin embargo, afirma que tanto el *coaching* como los talleres presenciales han demostrado ser efectivos para trabajar con la IE, asegurando que los segundos, fortalecen la IE a partir de la facilitación de tácticas e intercambio de experiencias entre el grupo (Solano, 2013).

Por su parte en años más recientes, en el blog de Kyocera (2017), se plantea un artículo en el que se explica por qué es importante saber cómo gestionar tanto las emociones propias como las de los demás y cómo esto puede afectar al área laboral, en conjunto con las dimensiones anteriormente mencionadas por Solano (2013). En dicha publicación se expone sobre la IE lo siguiente:

-
- Al lidiar con situaciones de estrés algunas personas pueden presentar mareos, ligero enrojecimiento de orejas, malestares estomacales, entre otros. La IE emocional ayuda a desarrollar autoconocimiento y consciencia de sí mismo y con ello, se puede responder a las siguientes preguntas: ¿Cómo las emociones afectan al cuerpo, por qué se manifiestan, cuánto puede afectar al cuerpo determinada situación y cómo evitar que emociones negativas le impidan al trabajador realizar sus labores adecuadamente?
 - El cerebro de una persona que se encuentre viviendo situaciones no placenteras, enfrentándose a emociones negativas estará concentrado en disminuir esas emociones, además de esto, podría presentarse la disminución de la motivación, elementos por los que las funciones laborales se pueden ver desplazadas momentáneamente no logrando cumplir los objetivos eficazmente. Es por ello que al saber cómo manejar las emociones adecuadamente, el cerebro tendrá espacio para, por ejemplo: ser más creativo, asumir retos, sonreír sinceramente, tener una conversación amable con un cliente, entre otras.
 - También se manifiesta que otro punto muy importante, que da paso a la inteligencia interpersonal, es la empatía, basado en el dicho “saber colocarse en los zapatos de los demás”, sobre todo ante una situación poco favorable donde este proceso involucra saber qué sienten otras personas y conocer cómo podría afectarle una emoción particular. La empatía sólo puede alcanzarse si están resueltas las necesidades que la inteligencia emocional intrapersonal, requiere, ya que, si una persona no identifica sus propias emociones, es más difícil que pueda detectar las de los demás. En términos laborales esto se refiere al hecho que un trabajador con alto nivel empático puede determinar con mayor facilidad cómo se puede estar sintiendo un cliente (inconforme, nervioso, molesto, etc.).
 - Finalmente, se plantea un último punto a tomar en cuenta en lo referente a la inteligencia emocional en las empresas, y esta es, la gestión social, entendida como la capacidad de persuasión que tiene una persona sobre otra(s). Sin embargo, es importante destacar que sólo a través del entrenamiento de la inteligencia emocional intrapersonal, se puede influenciar a los demás a través de la inteligencia emocional interpersonal, todo esto

traducido en: cierre de acuerdos comerciales, mayores ventas, aumento en la calidad de la atención al cliente, mayor eficacia en las funciones laborales, entre otras.

Aunado a lo anterior, autores como Hernández (2014), alegan que la inteligencia emocional puede favorecer áreas laborales relacionadas con la atención al cliente y la calidad de servicio. En este sentido, la autora expresa que, para las organizaciones, tanto los clientes como los operadores de atención al cliente son clave. Los primeros porque son quienes adquieren los diferentes servicios y/o productos que la empresa ofrece, y los segundos por el poder que tienen de guiar al cliente adecuadamente hacia la compra, resolución de conflictos o finalmente hacia el fracaso, tomando en cuenta que, los clientes exigen un trato humano y servicio de calidad.

La inteligencia emocional cobra un papel protagónico en los ambientes de trabajo, las emociones influyen en el comportamiento de los trabajadores y esta a su vez con la manera en que son tratados los clientes. Es por ello que los empleados que saben manejar las emociones, son capaces de mantener una actitud empática hacia el cliente en donde puedan dar una respuesta adecuada dependiendo de la necesidad manifiesta en el cliente, en este sentido pueden, solventar reclamos, atender inquietudes, brindar un servicio personalizado, etc., lo que a su vez se transformaría en el incremento de clientes, advirtiendo el éxito de la empresa (Hernández, 2014). De hecho, se plantea que:

“La competencia de productos y servicios cada vez es mayor, por lo que el servicio al cliente constituye una herramienta que ayuda a incrementar por medio de una adecuada atención y trato a los consumidores la cartera de clientes de la organización, lo que asegura el posicionamiento en el mercado” (Hernández, 2014, pp. 2).

Alonso (2007 c.p. Hernández, 2014), realizó un programa de capacitación basado en la Inteligencia Emocional, aplicado a trabajadores del área de servicio al cliente de la dirección de catastro de la municipalidad de Guatemala. Su objetivo general fue determinar si este programa mejoraría la atención al público, demostrando a través de un diseño cuasi experimental que el programa de capacitación de Inteligencia Emocional fue eficaz para motivar a los empleados de la Dirección de Catastro, donde se pudo apreciar: mejoría en cuanto a la actitud del personal, una tendencia favorable hacia el manejo emocional y mejoría de las interacciones interpersonales entre

quienes participaron en la capacitación. Como recomendación principal, el autor propone la realización de un programa más profundo de capacitación sobre el tema de Inteligencia Emocional, que abarque diversos niveles jerárquicos dentro de la empresa, con el fin de motivar a los empleados, viendo a los mismos como uno de los recursos más importantes de las organizaciones. Asimismo, aconseja medir de manera continua la forma en que se asiste al usuario final, para que el área de atención al cliente esté siempre progresando.

Uno de los tipos de cargos más comunes en las áreas de atención al cliente son los llamados *operadores telefónicos, teleoperadores, agentes de call center o de contact center*. Los trabajadores de estas áreas suelen tratar con clientes en diferentes estados de enfado por lo que es muy importante tener las herramientas adecuadas para atender de forma asertiva las necesidades del cliente; entre ellas, hacer frente a presiones por parte de los clientes, enfrentarse a mensajes contradictorios o responder a acusaciones, motivos por los cuales la Inteligencia Emocional resulta un rasgo esencial en un operador, tanto para que la atención al cliente resulte exitosa como para que las habilidades del trabajador favorezcan la consecución de objetivos laborales y no se vea afectada la salud ni psicológica ni física del operador al enfrentarse a estos casos (Hernández, 2014).

En esta misma línea de información, en medios especializados como 2 Mares (2018), se expresan cinco de los beneficios que puede traer el uso de la Inteligencia Emocional en operadores de *call center*:

- **Construcción de equipos sólidos y productivos:** Si los miembros del equipo pueden comunicarse claramente entre ellos mismos y trabajar en armonía con los demás, se optimiza el trabajo en equipo.
- **Toma mejores decisiones contratando:** Al contratar agentes de atención al cliente, como se ha mencionado anteriormente, se debe prestar atención tanto a la habilidad técnica como a los rasgos que indican una inteligencia emocional alta, entre ellos: tener una buena inteligencia inter e intrapersonal, conciencia de sí mismos, una mentalidad abierta e independencia.

- **Mejora el liderazgo:** Recientes estudios indican que la Inteligencia Emocional es importante en todos los niveles jerárquicos de la compañía, sin embargo, cumple un papel crítico en los líderes de equipo, los cuales al ser inteligentes emocionalmente pueden detectar con mayor facilidad las necesidades de sus trabajadores, fortaleciendo la base para impulsar el compromiso y la colaboración.
- **Mejor relación con los clientes:** Los agentes del Call Center que son emocionalmente inteligentes son empáticos y agradables, demostrando así que pueden comunicarse de manera más efectiva; trayendo como consecuencia una mejor capacidad en la resolución de conflictos, lo que ayudará a establecer relaciones sólidas con los clientes.
- **Mejora la cultura organizacional:** Tal como establece 2 Mares (2018), las empresas alimentan la inteligencia emocional de sus equipos integrándolas en el desarrollo de la personalidad y la capacitación en comunicación. A través de la capacitación global en Inteligencia emocional, las empresas de servicio al cliente pueden crear un ambiente interno más productivo y de mayor colaboración.

A modo de síntesis, los estudios presentados anteriormente en conjunto a los realizados por Gracia, Martínez y Salanova (2006), permiten ver la importancia de mantener a los empleados acondicionados en estos aspectos, exponiendo una correlación positiva entre el estado emocional y el desempeño laboral, donde a mayor estado emocional positivo, mayor desempeño laboral. Por su parte, autores como Blasco (2014) y blogs especializados como Ehusfera (2013), alegan que mientras los empleados tengan un adecuado manejo de sus emociones serán más comunicativos, tendrán mayor capacidad de resolución de problemas, y se sentirán más motivados, lo que a su vez los hará más productivos tanto personal como laboralmente.

Por su parte, en lo que al Mindfulness se refiere, Mañas (2009), lo describe como la acción de desarrollar y mantener un tipo de atención especial a la experiencia presente, con una actitud de aceptación; y libre de juicios y control que puedan dar valoración a la actualidad.

Aunado a lo anterior, abordajes como el cognitivo-conductual se han utilizado en el mindfulness, guiando al practicante a soltar pensamientos y/o sentimientos, lo que les ayuda a

tomar consciencia de las experiencias presentes, disminuyendo la ocurrencia del pensamiento como un elemento distorsionador de la realidad, donde una vez que se hace consciencia de la situación actual se invita al practicante a aceptar la realidad de los hechos para luego plantearse el cambio de los mismos. Como resultado de ello, el mindfulness resulta una técnica adecuada para trabajar la aceptación en contextos terapéuticos, educativos, laborales y cotidianos (Didonna, 2011).

En esta misma línea de información, los orígenes del mindfulness se remontan hasta hace más de 2.000 años en la cultura oriental, sin embargo, siendo una técnica capaz de integrar aspectos de las teorías cognitivas, conductuales, experienciales y psicodinámicas (Martín, 1997 c.p. Gómez, Delgado y Gómez, 2015), la cual se introdujo en el campo terapéutico a través de la labor pionera de Kabat-Zinn (1990), que desarrolló el método de Mindfulness Based Stress Reduction Program (MBSR); y de Linehan (1993 c.p. Gómez *et al.*, 2015), que desarrolló la terapia conductual dialéctica para el trastorno límite de personalidad.

Ahora bien, en lo que al ámbito laboral se refiere, el mindfulness ha demostrado ser de gran utilidad. De acuerdo a expertos de Adecco, se estima que cada colaborador puede perder entre media hora a una hora y media al día en distracciones traducido a aproximadamente 8 horas a la semana. Sin embargo, aquellas personas que practican el mindfulness pueden llegar a recuperar el 100% del tiempo antes perdido por su falta de atención. Asimismo, la atención plena repercute de manera positiva en la productividad, en la disminución del estrés laboral, y reducción de ausentismo debido a ansiedad y depresión (Capital Humano, 2017).

Entre los beneficios que trae la práctica constante del mindfulness enunciados por Capital Humano (2017), se encuentran:

- **Aumenta el rendimiento:** incrementando y mejorando el razonamiento verbal y la memoria, convirtiéndose en una herramienta que puede potenciar las habilidades cognitivas.
- **Facilita la recuperación ante el estrés:** reduciendo los tiempos de recuperación tras un periodo de estrés.

- **Mejora el trabajo en equipo:** mejorando la capacidad de escucha.
- **Disminuye los ausentismos por incapacidad temporal:** relacionadas tanto al estrés como a las debidas a resfriados e infecciones respiratorias, disminuyendo el tiempo y la gravedad de los mismos.
- **Refuerza la Inteligencia Emocional:** ayudando a gestionar el dolor y las emociones de forma más eficaz.
- **Mejora el sueño:** relacionado a la reducción de estrés, mejora el control de las emociones lo que puede traer beneficios sobre los ciclos circadianos.
- **Incrementa la eficacia:** al aumentar la concentración y la atención, la memoria y la gestión emocional, el trabajador se sentirá mucho más capacitado en la toma de decisiones y eso le hará una persona más productiva y eficaz en el trabajo.

Las investigaciones anteriores han demostrado la importancia y los beneficios que trae la utilización de la Inteligencia Emocional y el Mindfulness en el ambiente laboral, ¿pero qué ocurre cuando ninguna de estas estrategias y habilidades están presentes?

Un manejo inadecuado de las emociones, así como la falta de atención plena puede resultar en disminución del desempeño y productividad laboral, disminución de motivación, problemas de comunicación, e incluso problemas a nivel de salud tanto física como psíquica de los trabajadores, lo que terminaría entorpeciendo directamente el clima laboral, el cumplimiento de objetivos organizacionales y la vida cotidiana de los empleados (Gracia, *et al.* 2006).

Como muestra de esta disminución del desempeño y productividad laboral, mencionada por Gracia *et al.* (2006), para el año 2016 en el área de Calidad y Servicio de una entidad financiera del país, se registraron una serie de indicadores que mostraban que algo no iba bien. Se hicieron notar entonces, aumentos en las faltas injustificadas del personal y rotación de Operadores del Call Center, asociados a una disminución en los estándares de productividad y desempeño laboral, reflejados en los bajos niveles de llamadas contestadas satisfactoriamente. Elementos que guardan

estrecha relación con la productividad de los agentes y del call center en sí, además de sugerir un posible manejo inadecuado de las emociones. En esta misma línea de información, los supervisores del área alegan que también se han manifestado cambios de humor entre los integrantes de la unidad, factor asociado directamente a la inteligencia emocional en algunas de sus dimensiones.

Ramos *et al.* (2010), en un esfuerzo por integrar el Mindfulness y la IE, comentan que los beneficios de la IE suelen ser transitorios, sin embargo, en conjunto con el mindfulness, éstos podrían ser más duraderos. Además, los autores dejan ver que el vínculo entre estas técnicas, se encuentra muy relacionada con la tercera generación de terapias cognitivo-conductuales (TTG), las cuales surgieron en los años 90, y se enfocan en abordar las situaciones desde un punto de vista funcional y contextual, donde su principal objetivo es educar y orientar la vida del paciente o practicante desde una perspectiva más holística, basándose en la relación entre las emociones y un acontecimiento particular y no en el evento en sí.

En la actualidad las principales TTG son, la Terapia de Aceptación y Compromiso (Hayes, McCurry, Afari y Wilson, 1991 c.p. Moreno, 2012), la Psicoterapia Analítica Funcional (Kohlenberg y Tsai, 1991 c.p. Moreno, 2012), la Terapia de Conducta Dialéctica (Linehan, 1993 c.p. Moreno, 2012), la Terapia Conductual Integrada de Pareja (Jacobson y Christensen, 1996 c.p. Moreno, 2012), la Terapia de Activación Conductual (Jacobson, Martell y Dimidjian, 2001 c.p. Moreno, 2012), la Terapia de Reducción del Estrés Basada en la Atención Plena -REBAP- (Kabat-Zinn, 1990 c.p. Moreno, 2012), la Terapia Cognitiva con base en el estar atento -Mindfulness- (Segal, Williams y Teasdale, 2002 c.p. Moreno, 2012) y la Terapia basada en el estar atento (Mindfulness) para el trastorno de ansiedad generalizada (Evans, 2008 c.p. Moreno, 2012). Todas las anteriores se enfocan en técnicas basadas en modificar la experiencia subjetiva, así como la conciencia de ella, de tal modo que los síntomas se reduzcan a su mínima expresión (Moreno, 2012).

Además, las TTG, preparan al sujeto, no para evitar el sufrimiento, sino para aceptar la situación tal y como es con el fin de reducir la intensidad de los síntomas, lo que expone tanto elementos relacionados al mindfulness a través de la aceptación del presente como el poder del autoconocimiento, las buenas relaciones intrapersonales e interpersonales, la adaptación al medio y resolución de problemas de una forma emocionalmente inteligente, (García-Allen, 2018).

Es así entonces que la tercera ola de terapias cognitivas y conductuales es particularmente sensible al contexto y a las funciones de los fenómenos psicológicos, destacando el uso de estrategias de cambio basadas en la experiencia y en el contexto, además de otras más directas y didácticas. El fin de estos tratamientos es la construcción de repertorios, flexibles y efectivos, los cuales subrayan la importancia de mejorar la experiencia interna consigo mismo, más que tratar de eliminar o modificar la misma; por lo tanto, sus principios y beneficios van dirigidos a la población general, sin limitarse únicamente a la población clínica o a una situación particular (García-Allen, 2018).

En síntesis, la eficacia entre la IE y el mindfulness reside en el reconocimiento de la función adaptativa que conllevan el manejo de emociones tanto negativas como positivas, así como la combinación de la atención al momento presente junto con una actitud no valorativa que involucra la aceptación de los hechos. Así bien, cuando los patrones de pensamiento dejan de activarse de forma automática, el individuo gana claridad frente a los mismos, provocando que se eliminen o se vuelvan menos constantes las respuestas impulsivas, trayendo beneficios en todos los ámbitos en los que se desenvuelve la persona, sea a nivel individual, social o laboral, generando respuestas que puedan tener un mayor nivel adaptativo para el sujeto (Ramos y Hernández, 2008).

Para finalizar, es importante destacar la importancia que tiene el uso de estas técnicas dentro del área de Psicología Organizacional. El mindfulness y la Inteligencia Emocional están conectadas por el hecho en sí de dedicarse ambas al mismo fin, mejorar la relación interna consigo mismo y con los demás a través de una visión enfocada en las potencialidades del ser humano. Mientras que el mindfulness aumenta la consciencia de aquello que se vive a cada momento con una actitud de aceptación y apertura, la inteligencia emocional propone la identificación, clarificación, expresión y reparación de la vivencia emocional; por lo que trabajar con ambas paralelamente hace que se obtengan resultados más significativos en diversas áreas, como la psicoterapia, la salud en general, y el ámbito laboral.

Hoy en día existen ciertas demandas o necesidades que escapan de las manos de determinadas áreas profesionales, incluyendo algunas divisiones de Recursos Humanos. Y es que la Psicología I/O es mucho más que la selección y el reclutamiento de personal. Los psicólogos organizacionales deben ser una pieza fundamental dentro de las empresas y quienes trabajen en

conjunto con la alta gerencia para cumplir con los estándares de Planificación Estratégica y Calidad de vida de los trabajadores, logrando un equilibrio entre la fortaleza de sus bases organizacionales y su talento humano, para así generar organizaciones emocionalmente inteligentes y altamente productivas.

Basado en los antecedentes anteriormente expuestos y con el fin de aportar un cambio positivo en las organizaciones venezolanas de hoy en día se pretende dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación:

¿Existen necesidades de capacitación para el manejo de emociones en operadores del call center de una entidad financiera del país que ameriten el diseño de un programa de capacitación basado en Mindfulness e Inteligencia Emocional?

III. Objetivos

3.1. Objetivo General

Diseñar un programa de capacitación para manejo de emociones basado en *Mindfulness e Inteligencia Emocional* dirigido a Operadores del Call Center del área de Atención al Cliente de una entidad financiera del país.

3.2. Objetivos Específicos

- Determinar cuáles son las situaciones que actualmente afectan el funcionamiento del área de Atención al Cliente de una institución financiera del país.
- Analizar las necesidades de capacitación que requieran ser abordadas desde la práctica del *Mindfulness* y la *Inteligencia Emocional*.
- Evaluar los indicadores actuales de *Inteligencia Emocional*, *Trabajo Emocional* y *Productividad* presentes en la muestra.
- Establecer un programa de capacitación para manejo de emociones en el trabajo, basado en *Mindfulness e Inteligencia Emocional* dirigido a Operadores de Call Center del área de Atención al Cliente de una entidad financiera del país.

IV. Marco Teórico

4.1 Inteligencia Emocional

Los antecedentes de la IE se remontan a 1990, año en el cual este concepto tuvo su primera aparición en un artículo publicado por Peter Salovey y John Mayer. De acuerdo a estos autores, la Inteligencia Emocional representa la habilidad para percibir, evaluar y expresar emociones de manera precisa y ajustada a la situación. Es la habilidad para entender emociones y conocimiento emocional; habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten actividades cognitivas y acciones adaptativas; así como la habilidad para regular emociones en uno mismo u otros (Salovey y Mayer, 1990).

Para estos autores, el concepto de IE viene a conectar dos ámbitos de investigación como son los procesos cognitivos y afectivos que, hasta hace poco tiempo se creían independientes e incluso opuestos; sin embargo, la unión de estos dos ámbitos resulta en una mayor adaptación al entorno, en las que el individuo hace un mejor uso de sus capacidades intelectuales, así como de sus estados afectivos (Salovey y Mayer, 1990).

A pesar de que Salovey y Mayer fueron los primeros en publicar el término de Inteligencia Emocional, Daniel Goleman fue quien dio a conocer este concepto. Para Goleman (1995), la Inteligencia Emocional (IE), es definida como la capacidad que tienen las personas para interactuar con el mundo tomando en cuenta aspectos sentimentales, en los que además se pueden abarcar habilidades como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía y la agilidad mental, sabiendo que todas las anteriores ayudan a formar rasgos como: la compasión, el altruismo y la autodisciplina, resultando estas últimas indispensables para una adecuada adaptación social.

Para finalizar, un punto importante a destacar es que autores como Wechsler (1940 c.p. Enríquez, 2011), Gardner (1983 c.p. Enríquez, 2011) y Sternberg (1988 c.p. Enríquez, 2011), marcaron una pauta al reconocer que existen elementos más allá de los cognitivos que podían

funcionar como predictores para adaptarnos al medio y tener éxito social, entre los que destacan: factores afectivos, emocionales, personales y sociales (Salovey, Mayer y Caruso, 2002; Cabello, Ruiz-Aranda y Fernández-Berrocal, 2010). Asimismo, Villegas (2016) alega que las personas emocionalmente inteligentes tienen siete hábitos fundamentales: (1) se concentran en lo positivo, (2) se rodean de personas entusiastas, (3) proponen soluciones, (4) resuelven los problemas sin ira (5) aprenden de sus errores, (6) están en constante aprendizaje y (7) buscan ser más felices y productivos.

4.1.1. Inteligencia emocional aplicado a las organizaciones.

Ahora bien, es importante abordar la Inteligencia Emocional desde el punto de vista laboral, ya que durante los últimos 15 años se ha convertido en uno de los temas de gran interés, en los que se ha demostrado que las diferencias individuales en el procesamiento de la información afectiva predicen el éxito y la adaptación de la persona a su medio, asegurando también salud mental (Goleman, 1995; Salovey y Mayer, 1990; Boyatzis, Goleman y Rhee, 2000 c.p. Enríquez, 2011). Ante estos hallazgos también se ha confirmado que la Inteligencia Emocional puede desarrollarse como un recurso personal que pueda proveer a la persona de una mayor percepción de autoeficacia y un mejor afrontamiento a los múltiples conflictos y reacciones negativas que surgen en el entorno laboral (Gerits, Derksen y Verbruggen, 2004 c.p. Enríquez, 2011).

Autores como Snarey y Vaillant (1985 c.p. Mortan, Ripoll, Carvalho y Bernal, 2014), encontraron que el desempeño laboral estaba influenciado por las habilidades individuales relacionadas con enfrentar y manejar emociones, estrés y frustración, así como llevarse bien con otros, más que con el coeficiente intelectual. Ratificando que es posible inferir que la IE es un importante predictor de resultados significativos, entre diferentes muestras en diversos ámbitos del mundo real. A su vez, autores como Mayer, Roberts y Barsade, (2008 c.p. Mortan *et al.*, 2014) y O'Boyle, Humphrey, Pollack, Hawver y Story, (2011 c.p. Mortan *et al.*, 2014), afirman que la Inteligencia Emocional es una habilidad que al ser desarrollada permite afrontar de mejor manera: la disminución de satisfacción laboral que a su vez repercute en la disminución de ansiedad y fatiga tanto física como mental, en conjunto con aumento en la productividad laboral.

En esta misma línea de información, O'Boyle *et al.* (2011 c.p. Mortan *et al.*, 2014), ratifican que la IE puede predecir la satisfacción y el desempeño laboral, tal como lo sugieren relevantes investigaciones las cuales además proponen que la IE conduce a obtener mejores relaciones sociales, así como a la obtención de bienestar físico y mental (Mayer, Roberts y Barsade, 2008 c.p. Mortan *et al.*, 2014). Por su parte, Lopes, Grewal, Kadis, Gall y Salovey (2006 c.p. Mortan *et al.*, 2014), investigaron la relación entre IE y resultados laborales positivos, encontrando en general, que a IE estaba ligada significativamente a diversos indicadores de desempeño laboral.

Sahdat y Sajjad (2011 c.p. Hakkak, Nazarpouri, Mousavi, y Ghodsi, 2015), realizaron estudios para evaluar y medir los efectos de la IE en el desempeño organizacional, concluyendo que mientras mayor es la IE, mayor es el desempeño de la organización y viceversa. Finalmente, una investigación que aporta mucho valor al estudio actual, fue realizada por Hakkak *et al.* (2015), quienes plantearon como hipótesis principal en sus estudios: “La IE afecta los factores psicológicos del desempeño del capital humano, que conforma una institución financiera de Teherán”. Los resultados indicaron que la IE tiene efectos (significativamente positivos) sobre los factores psicológicos del desempeño de los empleados.

Otro hallazgo importante fue realizado por González (2017), quien expresa a través de los resultados de su investigación basada en enfermedades crónicas, que la IE puede ayudar a combatir el estrés o síndrome de burnout que pudiese resultar en enfermedades como hipertensión arterial, obesidad, depresión, entre otras.

García-Allen (2018) expresa que un alto nivel de Inteligencia Emocional trae consigo beneficios, tanto para la vida diaria como en las tareas laborales, a continuación, se presentan varios de ellos:

- **Mejora el autoconocimiento y la toma de decisiones:** el autoconocimiento además permite que las personas evalúen su sistema de valores y sus creencias, contribuyendo a detectar los puntos fuertes y débiles para poder mejorar y de ser necesario, tomar mejores decisiones en la vida, así mismo el autoconocimiento resulta ser positivo tanto para la confianza en sí mismo como en la autoestima.

-
- **Protege y evita el estrés:** la correcta gestión emocional es tan importante para proteger del estrés como para no provocarlo.
 - **Mejora las relaciones interpersonales:** el manejo adecuado de emociones es vital para mantener relaciones interpersonales saludables, es por ello que conocer y entender las propias emociones y las emociones de los demás ayudará a llevar de forma más empática y tolerante los conflictos.
 - **Favorece el desarrollo personal:** de la mano del autoconocimiento y la gestión de las emociones propias.
 - **Otorga capacidad de influencia y liderazgo:** la inteligencia emocional es una competencia imprescindible de los líderes. El propio autocontrol emocional del líder o el saber entender a los demás son una buena demostración de las habilidades de liderazgo.
 - **Favorece el bienestar psicológico:** en los últimos años ha crecido el interés por la inteligencia emocional gracias a los beneficios que aporta para el bienestar psicológico. Muchas patologías de la actualidad tienen que ver con la correcta gestión emocional, y por eso, se aplica como método terapéutico y ahora cada vez más en el ámbito laboral. Además, ésta técnica no sólo se utiliza con las personas adultas; actualmente son más los colegios que están aplicando las técnicas de IE pues reconocen la importancia que el desarrollo de esta tiene para el bienestar de los alumnos.
 - **Reduce la ansiedad:** muchas personas padecen ansiedad por culpa de una evaluación negativa de la realidad o por un control incorrecto de las emociones, y la inteligencia emocional puede ayudar a prevenir los síntomas ansiosos.
 - **Aumenta la motivación:** al proteger en situaciones difíciles, porque el autoconocimiento puede ayudar a mantener a flote a una persona incluso cuando quiere abandonar o tirar la toalla. Por ejemplo, si se sabe que los sentimientos de frustración son parte de la vida, es posible que la persona siga adelante, aunque no todo haya salido como deseaba.
 - **Mayor productividad:** estudios han revelado que el 10% los sujetos de una investigación con mayor nivel de inteligencia emocional rendían más en sus labores que aquellos con un nivel más bajo de IE, asimismo, otro estudio llevado a cabo por una empresa de Dallas, en donde se evaluó la inteligencia emocional de todos sus

trabajadores, concluyó que aquellos con puntuaciones más altas de IE eran hasta un 25% más productivos que aquellos con puntuaciones bajas.

- **Más ventas:** un estudio realizado por la revista *Fortune*, reveló que el personal de los comerciales que tenían un nivel de IE elevado, lograban vender un 50% más que aquellos con un bajo nivel de Inteligencia Emocional.
- **Estabilidad de los empleados:** una empresa del prestigioso ranking *Fortune 500*, después de varios intentos fallidos para disminuir la rotación de personal, a través de diversas técnicas, decidió implementar la evaluación y práctica de la IE, logrando reducir hasta en un 67% la rotación laboral, lo que resultó en un ahorro aproximado de más de 30 millones de dólares gracias a esta decisión.
- **Satisfacción de los trabajadores:** una entidad bancaria fue forzada a reducir su personal en un 30% debido a la crisis económica que padecían. Antes de hacer esta reducción, los niveles de IE fueron evaluados, con el fin de hacer una nueva distribución en el organigrama, como consecuencia, el banco tuvo mejores resultados con menos personal, y los trabajadores afirmaron ser más felices en sus nuevos puestos.
- **Mejora en el manejo de las situaciones difíciles:** Diversas investigaciones entre ellas una realizada en una empresa de *retail* y otra en una empresa del sector de la construcción, demostraron que los trabajadores con puntuaciones altas en IE manejaban mejor las situaciones difíciles y sufrían menos accidentes de trabajo.
- **Mejor servicio de atención al cliente:** una empresa de venta de autos de lujo que centró su plan de marketing en la experiencia del cliente. Por lo que basó la contratación de sus vendedores en los niveles de IE más altos, con el fin de ofrecer una experiencia de mayor calidad y mejor atención al cliente. Un año después la empresa se situó en el 10% de las mejores empresas de automoción mejor valoradas.
- **Mejora la comunicación organizacional:** un estudio realizado por la compañía Towers Watson concluyó que la Inteligencia Emocional mejora la comunicación con los empleados, lo cual repercute positivamente en los resultados obtenidos y objetivos alcanzados por la organización.

Los estudios y antecedentes anteriormente descritos sentaron parte de las bases de los antecedentes científicos que le agregan valor a la propuesta de programa de capacitación para

manejo de emociones basado en Mindfulness e IE dirigido a los empleados del Call Center del área de Atención al Cliente de una organización venezolana.

4.1.2. Modelos aplicados a la inteligencia emocional.

Diversas investigaciones relacionadas a la Inteligencia Emocional exponen modelos teóricos centrados tanto en el contexto emocional, llamados *modelos de habilidades*, como *modelos de corte mixto*, en los que se mezclan la habilidad de automotivación junto a la capacidad de regulación de emociones en conjunto con las dimensiones de personalidad. En este sentido, los autores Trujillo y Rivas (2005), en su artículo *Orígenes, Evolución y Modelos de Inteligencia Emocional*, presentaron los distintos modelos trabajados a nivel administrativo y educativo en la IE. A continuación, se exponen de manera más amplia cada uno de ellos:

Los modelos de habilidades, son aquellos que se basan de forma única en el contexto emocional de la información y el análisis de las capacidades relacionadas con dicho procesamiento. Por su parte, el modelo de habilidades más conocido, es el *modelo de Mayer y Salovey*, en el cual los autores proponen las siguientes habilidades, como una serie de destrezas internas del ser humano que se han de potenciar, en base a la práctica y la mejora continua (Trujillo y Rivas, 2005; García-Fernández y Giménez-Más, 2010):

- **Percepción emocional:** descrita como la capacidad para identificar las emociones propias y de los demás a través de la expresión facial y de otros elementos como la voz o el lenguaje corporal.
- **Facilitación emocional del pensamiento:** es la habilidad para relacionar las emociones con otras sensaciones (sabor, olor, entre otros) o usar la emoción para facilitar el razonamiento, lo que a su vez permite priorizar, dirigir o redirigir al pensamiento, proyectando la atención hacia la información más importante.
- **Comprensión emocional:** definida como la habilidad para identificar emociones semejantes entre sí y resolver problemas.

- **Dirección emocional:** este componente involucra la comprensión de las implicaciones que tienen los actos sociales en las emociones y la regulación de éstas en sí mismos y en los demás.
- **Regulación reflexiva de las emociones para promover el crecimiento personal:** apertura para los sentimientos tanto positivos como negativos.

En lo que a escalas utilizadas para medir la Inteligencia Emocional se refiere, Salovey y Mayer proponen el llamado: Trait Meta-Mood Scale (TMMS), una medida de autoinforme de IE percibida, con un total de 48 ítems establecidos en tres subescalas que evalúan tres aspectos fundamentales de la IE intrapersonal, como: sentimientos, claridad de los sentimientos y reparación emocional a partir de un grupo de habilidades emocionales basadas o relacionadas con los siguientes criterios: a) evaluación y expresión de emociones, b) regulación de emociones y c) utilización de las emociones de forma adaptativa (Trujillo y Rivas, 2005).

El modelo de estos autores ha demostrado tener un índice de consistencia interna adecuado, así como una validez convergente aceptable. Para el año 1997, los mismos autores realizaron una adaptación a su modelo en la que ordenan de forma ascendente las diferentes habilidades emocionales que forman el constructo desde los procesos psicológicos más básicos (percepción emocional) hasta los de mayor complejidad (regulación de estados afectivos). En resumen, el cuestionario examina las destrezas en las que las personas pueden ser conscientes de sus propias emociones, así como de su capacidad para regularlas (Trujillo y Rivas, 2005).

Por su parte, Extremera y Fernández-Berrocal (2004), proponen otra escala para medir IE dentro del marco de los modelos de habilidades, ésta es la TMMS-24, la cual evalúa tres variables fundamentales de la Inteligencia Emocional, estas son: *percepción*, *comprensión* y *regulación*. El TMMS-24 está fundamentado en el Trait Meta-Mood Scale (TMMS) mencionado anteriormente, generado por Salovey y Mayer (1995 c.p. Trujillo y Rivas, 2005). El TMMS-24 contiene tres dimensiones claves de IE, la *percepción emocional*, definida como la capacidad para sentir y expresar los sentimientos de la forma más adecuada, la *comprensión de los sentimientos* y la *regulación emocional*, como el equilibrio de los estados emocionales, con ocho ítems cada una de ellas. El TMMS-24 se ha utilizado de forma empírica en diversos estudios a nivel tanto clínico

como con estudiantes de nivel superior, demostrando utilidad en diferentes tipos de contextos y poblaciones (Extremera y Fernández-Berrocal, 2004).

Por otro lado, *los modelos de corte mixto*, surgen de la combinación de habilidades de regulación emocional, dimensiones de personalidad y la capacidad de automotivación, adaptándose al contexto que se desee estudiar (Trujillo y Rivas, 2005).

El Modelo de Goleman, abarca componentes básicos de la Inteligencia Emocional, dos aptitudes: la inteligencia intrapersonal (aptitud personal) con tres subescalas para autoconocimiento, autocontrol y motivación; y la inteligencia interpersonal (aptitud social) con dos subescalas para empatía y habilidades sociales. Sin embargo, para el año 2002, el mismo autor realiza una adaptación de este modelo, aplicado esta vez a la población organizacional, incluyendo atributos de personalidad como: la autoconciencia, el autorregulamiento, el manejo de estrés, rasgos motivacionales (automotivación) o áreas comportamentales (manejo de relaciones interpersonales), abordando así, la mayoría de las áreas de personalidad (Goleman, 2002 c.p. Trujillo y Rivas, 2005).

Para Trujillo y Rivas (2005), la estructura de este modelo fue diseñada en función de las competencias genéricas distintivas para profesionales y ocupaciones administrativas, demostrando su calidad en cuanto a validez y confiabilidad se refiere, siendo utilizada en firmas comerciales estadounidenses como: *Cigna, Sprint, American Express, Sandoz Pharmaceuticals, Wisconsin Power and Light, Blue Cross* y en *Blue Shield of Maryland*.

Aunado con lo anterior, de acuerdo a García-Fernández y Giménez-Más (2010), *el Modelo de Goleman* establece la existencia de un Cociente Emocional (CE) y un Cociente Intelectual (CI) que no se oponen entre sí, sino que ambos se complementan, y tiene su aplicación en diferentes ámbitos como el organizacional y el laboral. Además, estos autores ratifican que, en este sentido, sus componentes son:

- **Conciencia de sí mismo:** la conciencia que se tiene de los propios estados internos, recursos e intuiciones.

- **Autorregulación:** control de los estados, impulsos y recursos internos.
- **Motivación:** tendencias emocionales que guían y/o facilitan la consecución de objetivos y metas.
- **Empatía:** la conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas.
- **Habilidades sociales:** capacidad para inducir respuestas deseables en los demás, pero no de control sobre otro individuo.

Para finalizar la clasificación de los modelos mixtos: *El modelo de Bar-On*, surgió de la tesis doctoral realizada en 1988 por Bar-On, con el nombre “The developmnet of a concept of psychological well-being”, en el que se constituyeron las bases de posteriores enunciados sobre la Inteligencia Emocional y la medida de la IE a través del inventario EQ-I (Bar-On Emotional Quotient Inventory). Este modelo emplea la expresión “Inteligencia Emocional y Social” haciendo referencia a las competencias sociales que se deben tener para desenvolverse en la vida, ya que, según este autor, la plasticidad existente entre la inteligencia emocional y social es superior a la inteligencia cognitiva. (Trujillo y Rivas, 2005; García-Fernández y Giménez-Más, 2010).

Ahora bien, el EQ-I de Bar On (en español Inventario de Cociente Emocional de Bar On) evalúa varios factores: las habilidades intrapersonales, las habilidades interpersonales, el manejo del estrés, la adaptabilidad y el estado anímico general, los cuales a su vez se subdividen en 15 componentes de orden mayor, en el que el autor, afirma que éste instrumento se basa en un inventario sobre una amplia gama de habilidades emocionales y sociales, debido a que el instrumento cuenta con 133 ítems a partir de cinco escalas y 15 subescalas, siendo los factores generales evaluados en este inventario, tal como afirman Trujillo y Rivas (2005):

- **Inteligencia intrapersonal** (autoconciencia emocional, asertividad, autoestima, autorrealización e independencia).
- **Inteligencia interpersonal** (empatía, relaciones interpersonales, responsabilidades sociales).

- **Adaptación** (solución de problemas, comprobación de la realidad y flexibilidades sociales).
- **Gestión de estrés** (tolerancia al estrés, control de impulsos sociales).
- **Humor general** (felicidad y optimismo).

Una de las ventajas que ofrece el EQ-i es que ha sido traducido a diversos idiomas: español, francés, alemán, suizo, entre otros; siendo aplicado a diferentes poblaciones, demostrando su utilidad y aplicabilidad transcultural (Regner, 2008). Por su parte, Dupertuis y Moreno (1996 c.p. Regner, 2008), realizaron la adaptación al español del Inventario de Coeficiente Emocional de Bar On (1997 c.p. Regner, 2008), la cual fue sometida al análisis de fiabilidad y validez. Esta prueba fue aplicada a una muestra de 300 sujetos y luego sus resultados fueron comparados con los obtenidos con muestras de otros países (Bar On, 1997 c.p. Regner, 2008). Sin embargo, es importante acotar que la versión disponible en español fue abreviada por Ugarriza y Pajares (2005) para ser aplicada a una población de niños y adolescentes, entre 7 y 18 años. Ésta cuenta con los mismos factores que el inventario original, resumidos en 30 ítems, igualmente presentada en una escala tipo Likert, abarcando un rango de respuesta entre 1= muy rara vez a 4= muy a menudo. Seleccionada con fines prácticos para la medición de la Inteligencia Emocional en la presente investigación en base a las edades de la muestra, la poca disponibilidad de tiempo de los Operadores del Call Center para responder el instrumento y su facilidad en aplicaciones grupales.

El EQ-I original está diseñado para evaluar a personas de ambos sexos a partir de los 16 años de edad, a través de una estructura de cinco factores que integran 15 subescalas agrupadas y tres escalas de validez, formados a su vez por 133 ítems en un inventario tipo Likert que va desde 1= *casi nunca* a 5= *con mucha frecuencia*, recordando que el instrumento abreviado cuenta con los mismos factores. A continuación, se presentan de forma breve los factores generales del instrumento (Bar On, 1997 c.p. Ugarriza, 2001; Trujillo y Rivas, 2005; Regner, 2008):

- **Factor intrapersonal (FIA):** evalúa la capacidad para entender y hacer conscientes las propias emociones, sentimientos e ideas, con las siguientes subescalas:

-
- *Autoconciencia emocional o comprensión emocional de sí mismo (CM)*: habilidad para percatarse y comprender los propios sentimientos y emociones, diferenciarlos y conocer el porqué de éstos.
 - *Asertividad (AS)*: habilidad para expresar sentimientos, creencias y pensamientos sin dañar los sentimientos de los demás y defender los derechos propios de una manera no destructiva.
 - *Autoconcepto (AC)*: habilidad para comprender, aceptar y respetarse a sí mismo, aceptando aspectos positivos y negativos, así como también limitaciones, oportunidades de mejora y posibilidades propias.
 - *Autorrealización (AR)*: habilidad para realizar lo que realmente se quiere y se disfruta.
 - *Independencia (IN)*: habilidad para autodirigirse, sentirse seguro de sí mismo en pensamientos, acciones y ser independientes emocionalmente para tomar decisiones.
 - **Factor interpersonal (FIE)**: se refiere a la habilidad de ser empático, entendiendo y estando en contacto con las emociones y sentimientos de los demás. Este factor incluye subescalas como:
 - *Empatía (EM)*: habilidad de percatarse, comprender y apreciar los sentimientos de los demás.
 - *Relaciones interpersonales (RI)*: habilidad para establecer y mantener relaciones mutuas satisfactorias caracterizadas por una cercanía emocional e intimidad.
 - *Responsabilidad social (RS)*: habilidad para mostrarse a sí mismo como una persona que coopera, contribuye y es un miembro constructivo del grupo social.

-
- **Factor de adaptabilidad (FAD):** hace referencia a la habilidad para ser flexible y modular las emociones con relación a las situaciones. Las subescalas que la integran son:
 - *Resolución de problemas (RP):* habilidad para identificar y definir los problemas, así como generar y ejecutar soluciones efectivas dependiendo del tipo de situación.
 - *Prueba de realidad (PR):* habilidad para evaluar la correspondencia entre lo que se experimenta (subjétivamente) y lo que existe en realidad (objetivamente).
 - *Flexibilidad (FL):* habilidad para realizar un ajuste adecuado de las propias emociones, pensamientos y conductas a situaciones y condiciones cambiantes.

 - **Factor de manejo de estrés (FME):** en esta escala se mide la capacidad para enfrentar las situaciones estresantes y el control de las emociones. Las subescalas que se evalúan en este cuarto factor son:
 - *Tolerancia al estrés (TE):* habilidad para soportar eventos adversos, situaciones estresantes y fuertes emociones, enfrentando a estos de forma activa y positiva.
 - *Control de los impulsos (CI):* habilidad para resistir o postergar un impulso o tentaciones para actuar de forma adecuada.

 - **Factor de Humor general: (FHG):** evalúa la capacidad para tener una perspectiva positiva ante la vida y poder disfrutarla con un sentimiento de gozo y bienestar general, integrando las subescalas de:
 - *Alegría o felicidad (FE):* habilidad para sentirse satisfecho con la vida, para disfrutar de sí mismo y de otros y para divertirse y expresar sentimientos positivos.
 - *Optimismo (OP):* habilidad para ver el aspecto más brillante de la vida y mantener una actitud positiva, a pesar de la adversidad y los sentimientos negativos.

Una vez expuestos los modelos e instrumentos principales de la IE, se eligió este último modelo mixto, para representar el constructo de la Inteligencia Emocional y medir sus niveles a través del cuestionario EQ-i de Bar On, el cual se caracteriza por ser uno de los modelos más completos para medir IE ya que evalúa habilidades, capacidades y competencias personales tanto a nivel social como emocional, ambos componentes importantes dentro del constructo de *Trabajo Emocional*.

4.2 Mindfulness

Del mismo modo en que se ha planteado el panorama general de la Inteligencia Emocional, es necesario conocer *el mindfulness*, que en conjunto con la IE se propone como técnica para combatir las condiciones negativas a las que están expuestos los trabajadores día a día.

Kabat-Zinn (1990), fue el primer autor que expuso a la luz pública el término *mindfulness* o *conciencia plena* definiéndola como: la atención sostenida y no valorativa del momento presente, del aquí y el ahora. Por otra parte, Bishop *et al.* (2004), definen el mindfulness desde dos componentes: el primero de ellos como el grado en que la persona puede *autorregular su atención*, entendiendo este como la implicación de la atención sostenida en base a la experiencia inmediata, lo que permite reconocer los eventos mentales en el momento presente; el segundo componente se refiere a la *orientación hacia la experiencia*, caracterizado por el grado de apertura que tiene la persona hacia aspectos como la curiosidad y la aceptación.

Burque (2014), explica que el mindfulness consiste en el desarrollo de la atención enfocada, la conciencia sin prejuicios, la apertura, la curiosidad y la aceptación de las experiencias actuales tanto internas como externas, invitando a las personas a hacerse conscientes de sí mismos en pensamiento, palabra y acción: elementos que tienen como objetivo ayudar a sus practicantes a actuar de forma más reflexiva en lugar de impulsivamente. Así mismo, este autor alega que durante los últimos veinte o treinta años, las investigaciones científicas sobre este tema han sido constantes, sin embargo, en la década actual, la comunidad científica ha volcado sus estudios en los múltiples beneficios del mindfulness, práctica cada vez más utilizada en la psicología y en la medicina para aliviar una variedad de condiciones tanto físicas como psíquicas, llevando a médicos y psicólogos a incorporar técnicas meditativas como parte de las recomendaciones para sus pacientes.

En concordancia con lo anterior, en el año 2000, la Organización Mundial de la Salud, OMS, (s.f. c.p. Levy, s.f.), reconoció el poder de la meditación para reducir el estrés y mejorar la calidad de vida. Asimismo, múltiples estudios han demostrado que la práctica constante de Mindfulness, resulta en mayor competitividad, salud y longevidad, afecto, creatividad y carisma; además de reducir el burnout o el agotamiento, sólo por nombrar algunos efectos (Langer, 1989 c.p. Langer, 2002).

Investigaciones revelan, que las meditaciones basadas en la conciencia plena, son capaces de modificar y favorecer el funcionamiento neurofisiológico del cuerpo. Davidson (2008), psicólogo americano, demostró en un estudio realizado a monjes budistas, que durante y después de la meditación se estimulan las ondas cerebrales gamma, resultando de ello, cambios positivos en áreas asociadas a la resolución de problemas, reflexiones profundas, aprendizaje, ideas lúcidas y la sensación de la felicidad. Aunado a esto, en un estudio realizado por Kabat-Zinn (2012), se demostró que el entrenamiento en Mindfulness Basado en la Reducción de Estrés, MBSR por sus siglas en inglés, ha producido cambios estructurales en el cerebro en forma de engrosamiento de regiones cerebrales específicas, como el hipocampo (que juega un papel importante en el aprendizaje y la memoria) y en el adelgazamiento en otras regiones del cerebro, como la amígdala derecha (parte del sistema límbico que regula las reacciones basadas en el miedo). Además, otros estudios han descubierto que los individuos entrenados en MBSR muestran activación de redes en la corteza cerebral, que están involucradas en la capacidad de experimentar el momento presente (Kabat-Zinn, 2012).

En esta misma línea de información, el psicólogo argentino Reynoso (2015), quien dirigió un programa de reducción del estrés basado en el mindfulness (MBSR), destacó que a través de la respiración se puede conectar mente y cuerpo, produciendo cambios a nivel neurobiológico y que, al realizar meditaciones de conciencia plena, se practica la aceptación de todo lo que se presenta tanto en el ambiente como en el espacio interior, sean sonidos, sensaciones, pensamientos, olores, entre otros. En momentos como ese, el individuo puede estar viviendo una montaña rusa de emociones, sin embargo, las deja pasar y las acepta sin aferramientos, con capacidad de observación objetiva tanto si es positivo, como negativo o desagradable; generando una sensación

de paz, tranquilidad, concentración y armonía, disminuyendo otros factores como el estrés, la rumiación mental y la ansiedad.

Márquez (s.f. c.p. Levy, s.f.), monje budista venezolano, formado en Psicología Gestalt expresa respecto a la psicoterapia y la meditación, que son formas de autoconocimiento que trabajan en distintos niveles de conciencia; respecto a este último punto, en un esfuerzo por integrar ambas técnicas, se puede decir que, así como “hay problemas que requieren atención psicológica que la meditación no puede resolver, hay también inquietudes espirituales no resueltas en terapia que son canalizadas a través de la meditación” (p.73).

La meditación mindfulness implica centrarse en la respiración o en las sensaciones corporales, sin reconocer los pensamientos que distraen la mente a medida que ocurren, y volviendo al momento presente (Woods, 2014 c.p. ALLEGRA Learning Solutions, 2017). Así mismo Kabat-Zinn (2012) define el mindfulness como, "la conciencia cultivada, prestando atención de manera sostenida y particular: a propósito, en el momento presente y sin prejuicios" (p.1). La práctica de meditación mindfulness incluye siete factores clave: no juzgar, paciencia, mente de principiante (tener una actitud de apertura), confianza, no esforzarse, aceptación y dejar ir (Kabat-Zinn, 2012) descritos de la siguiente manera:

- **No juzgar:** implica liberar la necesidad de juzgar o cambiar los pensamientos, sonidos, objetos o emociones que ocurren durante la meditación. No juzgar significa ver y aceptar las cosas tal como son y reconocerlas sin juicios.
- **Paciencia:** involucra practicar la paciencia.
- **La mente del principiante:** expresa la capacidad de estar abierto, anhelante, aceptando el no tener ideas preconcebidas sobre lo que ocurre durante la meditación. En la mente del principiante hay muchas posibilidades; mientras que en la mente del experto hay pocas.
- **Confianza:** implica tener fe en el proceso; estar abierto a la experiencia de meditación; confiando en lo que se revela; y confiando en la propia intuición, conciencia y experiencia.

- **No esforzarse:** envuelve la capacidad de ser, sabiendo que no hay a dónde ir, nada que hacer en este momento, y nada que obtener. Este factor también se llama "estar en el ahora".
- **Aceptación:** significa dejar de lado la necesidad de que las cosas se manifiesten de la manera deseada y, en su lugar, permitir que se desarrollen. También implica reconocer las cosas tal como son en el momento presente.
- **Dejar ir:** se refiere al desapego, a dejar ir el pasado y las expectativas del futuro y tener fe en el proceso de meditación sin ningún apego a los resultados.

Finalmente, es importante acotar que, el mindfulness al ser utilizado como una técnica de meditación, resulta en los siguientes beneficios: estar plenamente en el presente; observar pensamientos y sensaciones desagradables tal cual son; hacer consciencia de aquello que se está evitando; tener más conexión con sigo mismo, con los demás y con el mundo que les rodea; mayor conciencia de los juicios; aumento de la conciencia de sí mismo; menor reacción frente a experiencias desagradables; menor identificación con los pensamientos (“no se es lo que se piensa”); reconocimiento del cambio constante (pensamientos, emociones y sensaciones que vienen y van); mayor equilibrio y menor reactividad emocional; mayor calma y paz; y mayor aceptación y compasión de sí mismo (Sociedad Mindfulness y Salud, 2017).

4.2.1 Mindfulness aplicado a las organizaciones.

Desde la visión del mindfulness aplicado al ámbito organizacional venezolano, diversos autores han realizado aproximaciones para evaluar el impacto favorable de esta práctica en trabajadores(as) bajo la tutoría de una de las representantes del mindfulness en Venezuela y en Latinoamérica, Zoramar Oviedo, entre las cuales se destacan las siguientes:

Zappala (2015) empleó un diseño cuasi-experimental para evaluar el efecto de la práctica del mindfulness sobre el bienestar psicológico, el estrés y la atención plena en la compañía “Telefónica” en la Ciudad de Caracas, aplicando mediciones previas y posteriores a la ejecución de un programa de intervención basado en Mindfulness, cuya duración fue de ocho semanas, con una sesión cada semana de dos horas académicas. Los resultados parecen indicar que, para lograr cambios significativos en los niveles de bienestar psicológico, estrés y atención plena, es necesario

que los participantes del mindfulness, se encuentren realmente comprometidos con su práctica y que posean deseos de obtener los beneficios de dicha técnica, ya que, sin ella los cambios no serán duraderos.

Por su parte, Rodríguez y Rodríguez (2016), evaluaron mediante una investigación transversal de tipo descriptiva, los niveles de estrés laboral, atención plena e inteligencia emocional de un grupo de 400 trabajadores(as) de los sectores público y privado de la ciudad de Caracas. Se encontró que más del 50% de la muestra experimenta estrés laboral, un 50% posee una adecuada atención de sus emociones, mientras que al menos en el 26.25% de la muestra, existe la necesidad de realizar prácticas para el desarrollo de la atención plena, en este último caso, los autores sugieren que el porcentaje real pudiese ser mayor al 27% como producto de la deseabilidad social.

Calderón y Pérez (2016), evaluaron el efecto del entrenamiento en mindfulness y la resiliencia sobre el estrés y la atención plena a través de un diseño cuasiexperimental; empleando en su muestra a trabajadores(as) administrativos de la Universidad Metropolitana, a los cuales les aplicaron un programa de ocho sesiones, una semanal, con dos horas académicas de duración, basado en el Modelo MBSR (Mindfulness Based Stress Reduction). Estos autores encontraron que a pesar de observar diferencias en las mediciones pre y posteriori, las mismas no pueden considerarse como confiables, debido a la falta de aleatorización en la muestra, por lo que se recomienda que, en futuras investigaciones, la muestra sea aleatoria.

En esta misma línea de información en comparación con el estudio anterior, Alfonsi y Segal (2016), plantean un cambio de variables, agregando la *inteligencia emocional* tal y como lo plantearon Rodríguez y Rodríguez (2016). El fin último de esta investigación fue evaluar el efecto del entrenamiento sobre el estrés, la inteligencia emocional y la atención plena, en un grupo de trabajadores(as) de áreas administrativas de la Universidad Metropolitana. Esta fue una investigación de tipo cuasiexperimental, aplicando mediciones previas y posteriores al programa de intervención basado en mindfulness, que al igual que los planteamientos anteriores ha sido de ocho semanas, con una sesión semanal y una duración de dos horas por sesión. Dicha investigación muestra resultados similares a estudios previos, al sugerirse que los participantes deben tener el deseo de obtener beneficios del mindfulness, así como un mayor involucramiento por parte de los mismos en las sesiones de práctica.

Ahora bien, aunque en la aplicación de los diversos programas de Mindfulness ejecutados por los investigadores venezolanos mencionados previamente, no se abordaron los mismos elementos que se utilizaron en la presente investigación, al menos bajo la misma concepción; los resultados obtenidos sientan parte de las bases de antecedentes que se tomaron en cuenta como apoyo bibliográfico en la realización del diseño para el manejo de emociones a través del mindfulness y la IE.

Estos estudios muestran la necesidad y los esfuerzos que se vienen haciendo en el país para diseñar programas que ayuden a combatir los altos niveles de estrés a los que los(as) trabajadores(as) están expuestos diariamente, promoviendo el auge del mindfulness como una de las estrategias para combatir estos riesgos y consecuencias físicas y mentales, siempre de la mano de la Psicología Positiva.

Por otro lado, los hallazgos encontrados por Allexandre *et al.* (2016), quienes establecieron un programa para gestionar el estrés en un centro de llamadas corporativas, basado en un diseño de 8 semanas fundamentado en el mindfulness, evidencian que el estrés psicosocial aumenta el riesgo de enfermedades, como la obesidad, la hipertensión y las enfermedades cardiovasculares. El estrés también conduce al agotamiento emocional e insatisfacción en el trabajo, lo que a su vez afecta el rendimiento laboral; varios de los síntomas que se evidencian en la muestra de estudio del presente trabajo. Sin embargo, también es importante mencionar los beneficios que se obtienen a través de la aplicación del mindfulness.

Anchorena (2016), expone que la práctica del mindfulness trae innumerables efectos positivos en el campo laboral para quienes hagan de ella un ejercicio cotidiano; entre algunos de ellos se encuentran: el poder aumentar la capacidad de manejar situaciones estresantes, mayor claridad en la toma de decisiones, mayor creatividad en la resolución de conflictos, mantener el equilibrio y el foco mental sostenido en ambientes desafiantes, reducir intencionalmente las reacciones de estrés a través de la realización de elecciones conscientes en respuesta a los desafíos laborales, involucrarse en grupos de trabajo a través de un liderazgo auténtico y genuino, crear y sostener hábitos de trabajo saludables, así como acceder a un mayor nivel de calma y estabilidad.

Langer e Imber, (1979 c.p. Langer, 2002), plantean que la práctica inconsciente de alguna actividad tiene como consecuencia una ejecución imperfecta en la tarea. El costo de ello va más allá de la disminución del desempeño (Langer, 1997 c.p. Langer, 2002), ya que las actividades realizadas inconscientemente suponen un aprendizaje incidental, sin embargo, debido a la cualidad cambiante del mundo de hoy, el cumplimiento de tareas realizadas inconscientemente, pueden incurrir en potenciales gastos cada vez que las tareas o las situaciones se transformen.

Un claro ejemplo de esto es la afirmación epistemológica de Popper (1995 c.p. Langer, 2002), en la que manifestaba que “el siglo XX muestra como las teorías científicas y los modelos, son regularmente reemplazados por sucesores cuyas premisas son radicalmente diferentes de las de las teorías que preceden”. En este sentido, la práctica del Mindfulness, permite reconocer la impermanencia de las cosas, indicando que la vida y sus elementos cambian y que con el paso del tiempo pueden perder el carácter valorativo que se les había otorgado principalmente, invitando así a las personas a no temer a dichos cambios.

4.2.2 Estrategias aplicadas al mindfulness.

A continuación, se describen las estrategias utilizadas a la luz del Mindfulness, de las cuales se procedió a la selección de una técnica, bajo la cual se fundamentó el diseño del programa, complementada con tácticas basadas en la Inteligencia Emocional.

Entre las diversas estrategias integradoras de la práctica de Mindfulness, las más reconocidas están fundamentadas en el modelo MBSR (Mindfulness-Based Stress Reduction - Reducción de Estrés Basado en Mindfulness), planteado por Jon Kabat-Zinn, en 1990. El mismo es parte de las Terapias Cognitivo-Conductuales que emplea la práctica habitual de Mindfulness para disminuir niveles de estrés, depresión, ansiedad, así como otras múltiples condiciones físicas y emocionales vinculadas con estados de estrés crónico y desequilibrio (Sociedad Mindfulness y Salud, 2017).

Otra táctica, es el MBCP (Mindfulness-Based Childbirth and Parenting - Mindfulness para el Embarazo, Nacimiento y Crianza), desarrollado en 1998, por Nancy Bardacke; la cual es un programa que ayuda a los padres a cultivar prácticas para una vida saludable. No sólo en el

momento del nacimiento del bebé, sino también en las primeras semanas de cuidado neonatal, los primeros años de vida, o incluso durante toda la vida (Mindful Birthing, 2017).

Por su parte, en 1999, Jean Kristeller, establece el MB-EAT (Mindfulness-Based Eating Awareness Training - Entrenamiento en Alimentación Consciente basado en Mindfulness), el mismo está desarrollado para abordar desórdenes alimenticios (Kristeller, 2015). Permitiendo desarrollar un mejor abordaje hacia el proceso de nutrición (diferenciar sensaciones de hambre y su intensidad, saborear la comida, saciedad, selección adecuada de alimentos, entre otros).

En el año 2002, Zindel Segal, Mark Williams y John Teasdale, basándose en el MBSR; crean el denominado MBCT (Mindfulness-Based Cognitive Therapy - Terapia Cognitiva basada en Mindfulness), utilizada en la prevención de repetitivas recaídas de depresión y en personas con “infelicidad crónica”. Este modelo conjuga las ideas de la terapia cognitiva, con prácticas meditativas y actitudes basadas en Mindfulness. Se fundamenta en la familiarización con los estados mentales que frecuentemente caracterizan los trastornos del estado de ánimo, enseñándole al paciente a observar sus pensamientos (Segal, 2014). El programa MBCT, ayuda a entender qué es la depresión; además de permitir entender por qué se puede ser vulnerable a una espiral de humor descendente y a permanecer en el fondo de ella; así como su relación con sentimientos o pensamientos opresores.

Margaret Cullen, en 2007, desarrolla el MBEB (Mindfulness-Based Emotional Balance - Equilibrio Emocional Basado en Mindfulness), que incorpora habilidades de regulación emocional y prácticas asociadas al perdón, la compasión y la amabilidad. También basado en el programa MBSR, ha sido adaptado específicamente para educadores (Mindfulness Based Programs, 2017).

El MBRP (Mindfulness-Based Relapse Prevention - Prevención de Recaídas en Adicciones basado en Mindfulness), programa desarrollado por Sarah Bowen, Neha Chawla y Alan Marlatt, en 2010. Está dirigido principalmente a personas que han padecido problemas de adicción. Su diseño se orienta en fomentar una mayor conciencia de los detonantes o desencadenantes, patrones o hábitos destructivos y reacciones automáticas, que “aparentemente” controlan sus vidas (Mindfulness-Based Relapse Prevention, 2017).

En 2011, Trish Bartley, diseña un programa denominado MBCT-Ca (Mindfulness-Based Cognitive Therapy for Cancer - Terapia Cognitiva Basada en Mindfulness para el Cáncer), como su nombre lo indica, está dirigido específicamente a las necesidades de personas que padecen esta enfermedad, sin embargo, también ha sido aplicada a personas que padecen VIH (Mindfulness & Cancer, 2017).

Kristin Neff y Christopher Germer, en 2012 establecen el MSC (Mindful Self-Compassion - Mindfulness y Autocompasión), un programa desarrollado para cultivar habilidades de autocompasión, el cual implica la capacidad de consolar y calmarnos a nosotros mismos. Así, como la habilidad de motivarnos y darnos ánimo cuando sufrimos o fracasamos. La autocompasión está fuertemente asociada con bienestar emocional (Center for Mindful Self-Compassion, 2017).

Otra estrategia a mencionar es el MBT-I (Mindfulness-Based Therapy for Insomnia - Terapia Basada en Mindfulness para el Insomnio), establecida por Jason Ong en 2016; la cual toma en consideración el hecho que el insomnio crónico puede afectar habilidades cognitivas, así como al sistema inmunológico, además de aumentar el perjuicio de otros trastornos físicos o mentales. Mediante la participación en un programa MBT-I, se puede crear una mayor auto-conciencia, así como modificar pensamientos y conductas poco saludables, relacionadas con el sueño para reducir el estrés, insomnio y otros síntomas, incluso tiempo después de que el tratamiento ha terminado (Ong, 2016).

Ahora bien, una vez expuestas y revisadas las técnicas mayormente manejadas en la práctica de mindfulness, se eligió el MBSR como el modelo que complementa de mejor forma al Modelo Mixto de Bar On, a través del cual se seleccionó el cuestionario de medición de la IE, Bar On NA, en conjunto, fundamentaron las bases para el diseño de este programa de formación para manejo de emociones en el área de atención al cliente.

Los programas basados en MBSR, poseen una duración de ocho a 10 semanas, con una duración aproximada de 12 horas y consiste en varias prácticas asociadas al movimiento consciente, meditación sentada y escaneo corporal, además de la realización de ejercicios en clase y discusiones sobre los mismos en los que se enfoca la atención plena en la vida cotidiana. (Mindfulness Based Programs, 2017).

El MBSR, ha sido utilizado en diversas aplicaciones para la salud mental y física, promoviendo capacidades internas para mejorar la salud, el reconocimiento de emociones, el afrontamiento e identificación ante factores estresantes, la moderación de respuestas, las reacciones ante situaciones determinadas, (componentes asociados también a la Inteligencia Emocional); y el aumento de la escucha, así como a estar atentos y conscientes del presente (Sociedad Mindfulness y Salud, 2017).

En esta misma línea de información, el MBSR propone la existencia de estrategias para generar mejores relaciones interpersonales, la cual puede extrapolarse a la relación operadores-cliente, sin embargo, para ello es necesario comenzar centrándose en las relaciones más personales e íntimas de atención, la relación consigo mismos. Cultivar una actitud de amor incondicional hacia sí mismo es el primer paso para crear relaciones saludables y conscientes (Hensley, 2012 c.p. ALLEGRA Learning Solutions, 2017).

El mindfulness apoya una mayor conciencia y una presencia amorosa que mejora el bienestar físico, mental y emocional. Cuando la relación intrapersonal está desequilibrada, cuando se vive con miedo, cuando no se comen alimentos sustanciosos, cuando no se comparte suficiente tiempo con familiares y amigos, o cuando se vive lleno de estrés, es difícil crear relaciones conscientes con los demás (Chambers y Ulbrick, 2016 c.p. Duarte, 2016).

Con cada vez más demandas del entorno, por lo que es esencial crear una vida equilibrada, consciente y alegre que aborde todos los aspectos, tanto internos como externos y aplicables a diferentes contextos de la vida diaria, entre ellos el ámbito laboral. Cuando las personas están equilibradas, su estado emocional se centra y se relaja, y las relaciones con los demás también se benefician, por su parte una relación intrapersonal comienza con una base de autocuidado que respalda la creencia de que como individuo se es digno de tiempo, atención y amor propio. (ALLEGRA Learning Solutions, 2017).

Por otro lado, los síntomas comunes de falta de equilibrio son variados y pueden incluir insomnio, dolores de cabeza, tensión muscular, disminución de la libido, dificultades gastrointestinales, fatiga, problemas cardíacos (incluidos ataques cardíacos) y un mayor riesgo de infección. Sin embargo, al estar en equilibrio se experimentan un conjunto de características, entre

ellas una mejora en la salud física y psicológica; una concordancia entre intención, comunicación y comportamiento; la capacidad de mantener la integridad (una trinidad de honestidad, coraje y discernimiento); la capacidad de resolver problemas de manera efectiva a través de la confianza en saber que existen soluciones y luego actuar sobre ese conocimiento; el buen sentido del humor y el mejoramiento de la experiencia emocional y la capacidad de ser auténtico y saber estar en el momento Fields (2004 c.p. ALLEGRA Learning Solutions, 2017).

Una vez desarrollada una mejor relación consigo mismo, dos de las formas más efectivas para mejorar las relaciones con los demás a través de la atención plena implican una escucha atenta (activa) y un habla consciente (ALLEGRA Learning Solutions, 2017):

- **La escucha atenta (activa):** mejora la comprensión mutua, garantizando escuchar y ser escuchado (Mind Tools, 2016 c.p. ALLEGRA Learning Solutions, 2017), la escucha activa implica: (1) prestar atención y mirar al hablante directamente, dejando de lado cualquier pensamiento distractor. Es importante no preparar una refutación mental e intentar entender el lenguaje corporal de la persona; (2) demostrar que escucha a través del lenguaje corporal y gestos para transmitir su atención, por ejemplo, asentir con la cabeza, sonreír apropiadamente, etc.; (3) deferir el juicio: las interrupciones son frustrantes, una pérdida de tiempo y limitan la total comprensión del mensaje. Es vital permitir que el orador termine cada punto antes de hacer preguntas o expresar contraargumentos; finalmente (4) responder apropiadamente de forma sincera, abierta y honesta.
- **Discurso atento:** un aspecto importante de la escucha atenta es ser consciente de las palabras usadas para expresar pensamientos. Se debe considerar el impacto que las palabras tendrán en la persona que las escucha y cómo las interpretarán otras personas. Si bien las palabras son un aspecto importante de la comunicación, el tono de voz y los gestos utilizados al comunicarse son igualmente importantes. El habla sin sentido es reactiva, mientras que el habla consciente tiene un propósito y calma. (Zetlin, 2018).

En síntesis, para practicar y reforzar el habla consciente, se pueden tomar en cuenta las siguientes recomendaciones (Burggraf, 2007; Guelph Meditation, 2016 c.p. ALLEGRA Learning Solutions, 2017):

1. Enfocar la comunicación con la intención de estar presente, ser honesto y amable en relación con los demás en cualquier circunstancia.
2. Considerar lo que está por decir incluso antes de decirlo.
3. Hacer una pausa y elegir cuidadosamente lo que se va a decir, esto proporciona tiempo para tomar decisiones importantes sobre el contenido, el tono y la claridad de lo que se va a decir.

4.3 Relación entre Mindfulness e Inteligencia Emocional

Hayes y Feldman (2004), desarrollaron el Cognitive Affective Mindfulness Scale (CAMS) para evaluar la conciencia, la atención, y aspectos del enfoque al presente, así como la aceptación y no juicio de las situaciones. En dos de los estudios realizados por estos autores, a través de un análisis confirmatorio factorial se revelaron 12 elementos adscritos en cuatro factores: la atención, el saber estar en el presente, el conocimiento de experiencias internas y aceptación de experiencias internas, éstas dos últimas relacionadas a las dimensiones de adaptabilidad y manejo de las emociones evidenciadas en la IE.

En otro estudio realizado con la misma metodología, los puntajes más altos se relacionaron con menos experiencia de evitación, supresión del pensamiento, rumiación, preocupación, y propagación de la activación de un evento negativo. Asimismo, la atención plena también se asoció con más claridad de sentimientos percibida para reparar el estado de ánimo y flexibilidad cognitiva, asociadas respectivamente a las dimensiones de IE, autoconocimiento y capacidad de agilidad mental. Como era de esperar, el mindfulness se asoció con menos depresión y ansiedad y con mayor bienestar (Hayes y Feldman, 2004).

Diversos componentes de la Inteligencia Emocional se ven reflejados en el mindfulness, es así como la atención plena parece representar un equilibrio emocional que implica aceptación de las experiencias internas, la claridad afectiva, la capacidad de regular las emociones y estados

de ánimo, la flexibilidad cognitiva, y un enfoque saludable hacia los problemas. El mindfulness podría de hecho, representar una base sólida desde la cual experimentar las vicisitudes de la vida sin perder el equilibrio o distorsionar la propia experiencia (Hayes y Feldman, 2004).

Ramos *et al.* (2010), en su diseño de un programa de entrenamiento mixto entre mindfulness e Inteligencia Emocional, plantean un tratamiento que combina estos dos elementos, en el que lograron obtener que los resultados aprendidos en Inteligencia Emocional pudieran extrapolarse a diversas circunstancias, mediante las técnicas de mindfulness.

Ruiz (2016), ratifica que tanto el mindfulness como la Inteligencia Emocional, en cuanto a regulación de emociones, se proponen la misma meta: obtener felicidad y paz interior. Como resultado de su investigación, este autor afirma que son mayores las semejanzas que las diferencias presentes entre el mindfulness y la inteligencia emocional, demostrando que, al enfocar la conciencia plena hacia las emociones, se toma mayor consciencia de los detalles emocionales. De igual manera, manifiesta que, al estar consciente del momento presente, es más sencillo regular emociones o gestionar sentimientos o situaciones.

Autores como Goleman y Lippincott (2017), aseguran que, sin trabajar la inteligencia emocional, el mindfulness no funciona. Dicho planteamiento considera que la interrelación entre ambos elementos (mindfulness e IE), es fundamental para obtener resultados que perduren en el tiempo.

El mindfulness es un método para enfocar la atención hacia lo interno del ser para “observar” pensamientos, sentimientos y acciones sin interpretaciones ni juicios; demostrándose así el efecto positivo que genera en la empatía, el manejo de conflictos, y la comunicación; todos, factores considerados como competencias esenciales de la inteligencia emocional (Goleman y Lippincott, 2017).

Finalmente, el conjunto estratégico entre el mindfulness y la IE, ha sido más estudiado en contextos clínicos, por lo que se requiere mayor información concluyente en el ámbito laboral. En este sentido, centros de formación españoles especialistas en experiencia del cliente, mencionan algunos de los fundamentos para la aplicación de la IE enfocada en la atención al cliente: conocer

las emociones propias y posteriormente las del cliente, manejar dichas emociones, automotivarse y eliminar o disminuir fuentes de tensión, establecer empatía con el cliente y manejar positivamente la comunicación que se establece en dicha interacción. Es así que se aprecia el rol del mindfulness como fundamental al permitir estar presente en el momento, en el aquí y el ahora, de forma tal que puedan reconocerse la presencia de las emociones y así manejarlas de forma eficiente (Ealicia, 2017).

La Tabla 1 muestra una comparativa entre el mindfulness y la inteligencia emocional, en función de los diversos aspectos que comparten, así como algunas diferencias claves entre ambas.

Tabla 1
Semejanzas y diferencias entre Mindfulness e Inteligencia Emocional

Aspecto	Mindfulness	Inteligencia Emocional
	Semejanzas	
Auge científico:	Actual.	Actual.
Aplicación práctica:	Psicológica, física, emocional y espiritual.	Psicológica, física, emocional y espiritual.
Contextos prácticos:	Clínico, laboral, social, académico, entre otros.	Clínico, laboral, social, académico, entre otros.
Objetivos comunes y principales beneficios:	Fortalecer el autoconocimiento.	Favorecer el autoconocimiento.
	Aumentar el nivel de consciencia.	Aumentar el nivel de consciencia.
		Aumenta la adaptabilidad del practicante al medio ambiente.
	Aumentar la capacidad para manejar situaciones estresantes.	Proteger y evita el estrés.
	Mantiene el equilibrio y el foco mental en ambientes desafiantes.	Reduce la ansiedad y mejora la agilidad mental ante las situaciones difíciles.
	Crea y sostiene hábitos de trabajo saludables.	Mejora la comunicación organizacional.
	Aumenta la productividad y la eficacia laboral.	Mayor productividad.
Ayuda a acceder a un mayor nivel de calma y estabilidad.	Favorece el bienestar psicológico.	
Refuerza la Inteligencia Emocional.	Regular de las emociones.	

Cuantificables con instrumentos de medición:	La escala más utilizada: Mindfulness Attention Awareness Scale, MAAS (Brown & Ryan, 2003).	La escala más utilizada: Trait Meta-Mood Scale, TMMS-24 (Fernández- Berrocal, Extremera y Ramos, 2004).
	Diferencias	
Origen:	Hace más de 2.000 años	Hace aproximadamente 30 años.
Objetivos:	Disminuir el sufrimiento causado por el pensamiento distorsionador de la realidad.	Desarrollar la inteligencia intrapersonal e interpersonal.
Beneficios en el área laboral:	Aprender a vivir en el presente. Refuerza la Inteligencia Emocional. Disminuye los ausentismos por incapacidad temporal.	Aumentar la motivación intrínseca. Aumenta la motivación. Aumenta las ventas. Aumenta la estabilidad laboral. Aumenta la satisfacción laboral. Mejora el servicio de atención al cliente.

Fuente: Elaboración propia a partir de Gómez, Delgado y Gómez (2015).

4.4 Trabajo Emocional

En su libro *The Managed Heart*, la socióloga norteamericana Hochschild (1983) describe el control que las organizaciones ejecutaban sobre algunas dimensiones del comportamiento de sus trabajadores, incluyendo aspectos emocionales. En este libro la autora, expone por primera vez el término de Trabajo Emocional (TE), definiéndolo, como el control de las emociones para crear manifestaciones corporales y faciales observables públicamente.

El origen de este fenómeno surge del desarrollo de sectores de la economía (por ejemplo, servicios, atención al cliente) y actividades (entre ellos ventas, restauraciones, etc.) en los que la calidad en la prestación de un servicio es la mayor fuente de ventaja profesional y en los que la interacción del hombre con una máquina evoluciona a una interacción cara a cara con un cliente Hochschild (1983).

En esta misma obra, Hochschild (1983) describe el deterioro que puede sufrir el bienestar de los trabajadores como consecuencia de las demandas de la empresa para que ajusten su expresión o experiencia emocional a un conjunto de pautas o normas organizacionales.

Adicionalmente, Hochschild diferenci6 entre los t6rminos *emotion work* (tambi6n denominado como *emotion management* o control de emociones) y *emotional labor* (trabajo emocional), entendiendo el primero de ellos como el intento de cambiar de manera consciente una expresi6n de una emoci6n sentida; mientras que el segundo t6rmino, hace referencia al control consciente de una emoci6n que se lleva a cabo como conducta necesaria dentro del 6mbito laboral, lo que implica conseguir algo a cambio, sea una compensaci6n salarial, el logro de un objetivo particular o cualquier otro tipo de beneficio tanto para el individuo como para la empresa para la que trabaja, por ejemplo, obtener una conducta determinada por parte de un cliente que est6 adquiriendo un bien o servicio (Rubin, Staebler, Daus y Muntz, 2005 c.p. Gracia, Ramos y Moliner, 2014).

M6s adelante, Mart6nez (2001), define al TE como los procesos psicol6gicos, conductuales, volitivos y/o autom6ticos que surgen de las normas organizacionales, ya sea sobre la expresi6n emocional, la experiencia emocional o ambas; las cuales regulan las diferentes interacciones implicadas en el desempe6o de un puesto, con el fin de facilitar la consecuci6n de objetivos organizacionales, sobre otros objetivos de mayor orden.

Este mismo autor propone la existencia de diversas estrategias tanto individuales como organizacionales importantes para conseguir el ajuste necesario en la expresi6n emocional. Respecto a las estrategias *individuales* se pueden diferenciar las siguientes (Hochschild, 1983; Mart6nez, 2001):

- Regulaci6n espont6nea: ocurre cuando la experiencia y expresi6n emocional del sujeto coincide con las reglas de la organizaci6n por lo que el individuo no se esfuerza por emparejar su expresi6n a su experiencia emocional.
- Actuaci6n profunda: t6cnica empleada para generar una experiencia emocional compatible con la expresi6n emocional, por lo que se puede recurrir al recuerdo de eventos pasados, su fisiolog6a o conductas manifiestas que generen estados emocionales incompatibles con la expresi6n deseada.
- Actuaci6n superficial: en este caso el individuo reproduce la expresi6n emocional sin experimentar la emoci6n que le corresponde, lo que puede conllevar a la

experimentación de la disonancia emocional, situaciones en las que la organización espera que el individuo no experimente aquellas emociones que expresa, pues entiende que esto puede dañar el rendimiento o la calidad del servicio.

Por su parte, dentro de las técnicas *organizacionales* empleadas para controlar el cumplimiento de normas emocionales, destacan (Hochschild, 1983); Martínez 2001):

- Reclutamiento y selección: algunas organizaciones incluyen como criterio de selección de personal, la expresión emocional, en donde se emplean predictores explícitos de dichas expresiones.
- Entrenamiento: en algunas organizaciones los empleados reciben formación relacionada a la expresión emocional que deben reflejar cuando estén interactuando con clientes.
- Control directo e indirecto: como sucede con otros aspectos del comportamiento laboral, el Trabajo Emocional es supervisado por la organización. En este sentido, se pueden realizar evaluaciones a través de los superiores o por medio de clientes, falsos o reales, para asegurar que los trabajadores cumplan con las normas de expresión. Es así que en centros de atención telefónica el supervisor pueda escuchar, con conocimiento o no del trabajador, las conversaciones con los clientes y evalúe su calidad en términos de expresión emocional (Taylor, 1998 c.p. Martínez, 2001).
- Apoyo social de compañeros y supervisores: el cumplimiento del trabajo emocional puede suponer una fuente de estrés que puede dañar severamente el rendimiento de los individuos, por este motivo, el apoyo emocional, informativo o instrumental, que reciben los trabajadores favorece la liberación de tensiones y de esta manera la expresión del Trabajo Emocional.
- Cultura organizacional: la cultura organizacional condiciona la evaluación que los individuos hacen de su entorno laboral y condiciona sus experiencias emocionales.

En concordancia con lo anterior, Zapf (2002) define el *trabajo emocional* como la calidad de las interacciones entre trabajadores(as) y clientes, entendiendo a estos últimos como aquellas personas con las que interactúa un(a) trabajador(a), sea cara a cara, por teléfono o vía email, sabiendo que, mediante todos estos intercambios, los(as) trabajadores(as) deben expresar las

emociones apropiadas como un requisito de su labor. Brucks (1998 c.p. Zapf, 2002) y Strauss, Farahaugh, Sucek y Wiener (1980 c.p. Zapf, 2002), definen lo que ellos llaman el trabajo emocional como la labor implícita que tiene que ser realizada, tomando en cuenta las reacciones del cliente que solicita el servicio. Finalmente, Gracia *et al.* (2006), lo definen como “el esfuerzo de control de emociones que tiene que hacer el trabajador para atender las demandas de su trabajo”.

Motivado a la implicación cada vez mayor de personas involucradas en interacciones directas con el público como parte de su quehacer cotidiano, los estudios del Trabajo Emocional han cobrado fuerza. En dichas interacciones, las personas buscan generar impresiones al mostrar la regulación de sus emociones, factor directamente relacionado con la Inteligencia Emocional; normas de comportamiento que generalmente están inmersas de forma implícita en la cultura organizacional, en mayor parte si está orientada al cliente, representando así una ventaja competitiva para dichas organizaciones (Gracia *et al.*, 2006).

4.4.1 Antecedentes del Trabajo Emocional

Algunos antecedentes sobre el Trabajo Emocional, indican que existe cierta relación entre la Inteligencia Emocional y este constructo; en la investigación de Grandey (2000 c.p. Martínez, 2001) se demostró la relación entre el TE y la IE, asegurando que la capacidad de un individuo para reconocer y utilizar información emocional durante sus interacciones se ha propuesto como catalizador del Trabajo Emocional.

A su vez, éste mismo autor, expresa que cuando un individuo experimenta experiencias y estados afectivos negativos, se aumenta el número de veces en que experimenta disonancia emocional (proceso mediante el cual, la expresión emocional no coincide con la experiencia emocional del individuo) como la atención necesaria para ajustar la expresión emocional derivada de las expectativas organizacionales (Grandey, 2000 c.p. Martínez, 2001).

Por otro lado, los estudios de Rafaeli y Sutton, (1989 c.p. Martínez, 2001) Schaubroeck y Jones, (2000 c.p. Martínez, 2001) expresan sobre la adaptabilidad emocional, que los individuos con mayor tendencia y capacidad para adaptar su experiencia y expresión emocional siguiendo claves externas perciben menores niveles de TE por lo que el Trabajo Emocional, exige menor atención.

De acuerdo a esta misma línea de información, en un estudio llevado a cabo por Moreno-Jiménez, Gálvez, Rodríguez-Carvajal y Garrosa (2009), se planteó el concepto del Trabajo Emocional como “la carga emocional, la valencia de la misma, su variedad y a su relación con el puesto de trabajo o con la cultura organizacional, así como con la efectividad del desempeño y el bienestar del trabajador”. En este estudio también se reforzó la forma de evaluación de este constructo a través de la aplicación del Cuestionario de Trabajo Emocional, TREMO, propuesto por Moreno-Jiménez, Gálvez y Garrosa (2004 c.p. Moreno-Jiménez *et al.*, 2009).

Para ese mismo año, Blanco (2010) realiza la adaptación y validación del cuestionario de Trabajo Emocional (TREMO), de Moreno-Jimenez, Gálvez y Garrosa (2004 c.p. Blanco, 2010) en su versión corta (20 ítems) a población venezolana, siendo ésta la primera aproximación del constructo en población trabajadora venezolana. Ocasión en la que se aplicó el cuestionario a un grupo de trabajadores del área de la salud en los que se obtuvieron valores de fiabilidad adecuados, sometiendo los resultados a un análisis factorial y a través del que se obtuvieron 5 factores, explícitos en las dimensiones originales del instrumento. Los resultados confirman las dimensiones de la escala original.

Fraija y Otero (2016), realizaron una investigación con el fin de abordar el trabajo emocional basándose en un programa para manejar las emociones en trabajadores del área de atención al cliente en una compañía del sector *retail* en Venezuela. En dicho estudio se aplicaron tres técnicas desde un enfoque teórico-práctico a través del análisis transaccional, la asertividad y la programación neurolingüística (PNL). En este programa de intervención aplicado en una semana, con una duración total de 12 horas (4 horas interdiarias), se administró la encuesta para Trabajo Emocional TREMO (adaptado por Blanco, 2010 c.p. Fraija y Otero, 2016), pre y post tratamiento, con el objetivo de determinar el impacto y relación entre los grupos experimentales. Los resultados evidenciaron diferencias estadísticas significativas tanto en las mediciones pre como post intervención, lo que parece indicar que existe un efecto positivo del programa desarrollado sobre las dimensiones de Trabajo Emocional.

Para finiquitar, cabe mencionar que tanto la investigación realizada por Blanco (2010), como el trabajo realizado por Fraija y Otero (2016), muestran resultados de utilidad para apoyar las investigaciones orientadas al servicio al cliente. Igualmente proporcionan herramientas

necesarias para mantener el bienestar laboral, por lo que fueron tomadas en cuenta durante el proceso del diseño del programa para manejo de emociones.

4.5 Productividad

La productividad, es un elemento clave considerado en el presente programa y se define en el ámbito empresarial como el resultado de las funciones, tareas y acciones que se deben llevar a cabo con el fin de alcanzar los objetivos establecidos, manteniendo un buen clima laboral, tomando en cuenta la relación existente entre los recursos que se emplean para lograr los objetivos, sea inversiones monetarias, materia prima o tiempo, en comparación con los resultados obtenidos (Emprende Pyme, 2016). En este caso, las métricas de productividad o métricas de eficiencia, son relaciones entre unidades de entrada, como las horas laborales o costos, dividido entre unidades de salida, como lo son cantidad de transacciones realizadas, tiempo o ingresos (Kenwin, 2016).

En este sentido, cuanto menos tiempo se invierta en lograr el resultado deseado, mayor será el carácter productivo del sistema que se esté utilizando; así, por ejemplo, a menor tiempo invertido en una llamada de atención al cliente con una resolución de caso efectivo, mayor productividad (FGCC Consultores, 2012). Una manera directa para determinar este indicador de forma matemática, sería dividir el tiempo productivo de cada agente telefónico entre el tiempo pagado. Toda organización, al menos indirectamente, incluye en su plan de negocios financiero (o en el del Call Center), mejoras de productividad, ya que la misma guarda relación con eficiencia, reducción de costos y aumento de ingresos.

La productividad es el porcentaje del tiempo total de conexión, en el cual los agentes telefónicos mantienen conversaciones efectivas con los clientes que llaman solicitando un servicio (FGCC Consultores, 2012).

Este indicador cuantitativo, se relaciona directamente con el cumplimiento de los niveles de servicio y la relación con el costo y rentabilidad. Si luego de calcular el indicador de productividad (de forma global), el resultado es un porcentaje muy alto (cerca a 100%), puede inferirse que el número de agentes telefónicos no es suficiente para la alta demanda, o alto tráfico de llamadas que presenta el servicio, por tanto, el Nivel de Servicio, seguramente está en

incumplimiento, está deteriorado. Si, por el contrario, la productividad calculada es un valor muy bajo, seguramente el servicio se encuentra sobredimensionado, es decir, posee un mayor número de agentes de los que requiere para atender el volumen de llamadas recibido, impactando negativamente la rentabilidad (FGCC Consultores, 2012).

Pero ¿qué pasa cuando se mejoran y aumentan los índices de productividad? Se alcanzan los objetivos empresariales con mayor eficacia y mayor calidad; hay ahorro de costos y de tiempo, generalmente logrando la tarea con un menor esfuerzo, permitiendo invertir ese tiempo en otras tareas y así proporcionar a la empresa de mayor agilidad y flexibilidad al momento de responder las demandas de los clientes (Infoautonomos, 2014).

En este mismo orden de ideas, se presenta la fórmula para calcular la productividad utilizada por la entidad financiera de la cual se extrajo la muestra que representa este estudio:

$$\% \text{ Productividad} = \text{Tiempo de operación} / \text{Tiempo Staffed}$$

El numerador de esta fórmula, el Tiempo de Operación, está compuesto por el tiempo hablando, el tiempo en *hold* (espera) y el ACW (*after call work*, o tareas posteriores a la llamada, relacionadas con la misma). Por su parte el Tiempo *Staffed* o Tiempo Total de Conexión (el denominador), está formado por el Tiempo de Operación, más el tiempo disponible (ambos conforman el Tiempo Efectivo), más los reductores o auxiliares (por ejemplo, entrenamiento, reunión, *feedback*, baño, enfermería, break o descanso, etc.), tal como afirman FGCC Consultores (2012).

Sin embargo, es importante mencionar que, debido a políticas de la empresa, éste indicador no fue calculado por los investigadores. El mismo fue suministrado directamente por la organización, en las oportunidades que fue necesario para obtener información sobre la situación actual de la empresa respecto a esta variable.

La investigación realizada por Allexandre *et al.* (2016), mencionada anteriormente, es un ejemplo de casos en los que el indicador de productividad es otorgado por la empresa. Dicha investigación estuvo orientada a estudiar la efectividad de un programa de gestión del estrés basado

en un diseño de 8 semanas de mindfulness en un centro de llamadas corporativas. Los investigadores calificaron de manera inicial, la cantidad de llamadas manejadas por el grupo de agentes telefónicos que participaron, como medida de productividad. Sin embargo, durante el estudio, la empresa aplicó una serie de cambios que hicieron inmanejable seguir tomando esa única medición. Por ello, se reemplazó la medición original de productividad por la obtenida directamente por la compañía de forma mensual.

Dichas mediciones se obtuvieron antes, durante y luego de la intervención. Estos autores., aplicaron a un grupo de 161 operadores de call center un programa de 8 semanas para el manejo del estrés a través del mindfulness, para ello los participantes fueron elegidos aleatoriamente y divididos de la misma forma en tres grupos de investigación: 1. WSM (web stress management o manejo del estrés a través de la web), 2. WSM con grupo de apoyo (WSM con el apoyo de un grupo de expertos clínicos); y 3. Grupo control. En este estudio, se hicieron cuatro mediciones de variables: pre, durante y post experimentales respectivamente (al inicio, a las 8 semanas, transcurridas 16 semanas y finalmente transcurrido un año).

Las variables medidas fueron: la percepción de estrés, el agotamiento, el bienestar emocional y psicológico, la atención plena (mindfulness) y la productividad, los dos grupos que se mantuvieron activos (WSM sólo y WSM con grupo de apoyo) demostraron reducciones significativas en la percepción de estrés y el aumento de bienestar psicológico y emocional en comparación con el grupo control, además el grupo que contó con apoyo mejoró su participación, su compromiso y los resultados del grupo respecto al área laboral, lo que comprueba que el programa de WSM en conjunto con el mindfulness afectaron de forma positiva a los operadores de call center.

Por su parte, en un estudio realizado por Wolever *et al.* (2012), los autores aseguran que empleados altamente estresados, están expuestos a disminuciones de productividad, aunado a lo anterior, el hecho de que el estrés impacta negativamente la salud física y mental; está asociado a una baja moral, ausentismo, alta rotación de personal y productividad reducida en el trabajo (Noblet y LaMontagne, 2006 c.p. Wolever *et al.*, 2012).

Adicional a estos efectos negativos, Lupien *et al.* (2005 c.p. Wolever *et al.*, 2012), menciona cómo el estrés perjudica la memoria y la habilidad para aprender; además del alto costo (monetario) que representa un empleado enfermo crónico por estrés; tanto en términos de gastos médicos, como en la disminución de la productividad (Thygeson, 2010 c.p. Wolever *et al.*, 2012).

En la actualidad los indicadores de productividad de los agentes telefónicos, referentes a la presente investigación, distan de lo esperado, motivo por el cual, la institución financiera de la cual forman parte, espera que el primer indicador que se mejore sea el *nivel de servicio*, descrito como el porcentaje de llamadas atendidas antes de los primeros 20 segundos. El mismo debería ubicarse por encima del 80% (40,41 pp. adicionales al resultado obtenido en el mes de enero 2017).

De igual manera, los indicadores *ausentismo* y *rotación* deben alcanzar valores inferiores a los obtenidos, de forma tal que se reduzcan las brechas en cuanto a las transacciones no procesadas por falta de capacidad de atención.

Al obtenerse mejoras para estos dos grandes sectores, se beneficiaría de forma inmediata y directa el cliente o usuario final, mejorando su satisfacción y experiencia en cuanto a la interacción con el canal (Call Center), y de esta manera mejoraría a su vez la relación entre el agente telefónico y la institución financiera.

Por su parte, estudios como los realizados por Ramos *et al.* (2010), quienes diseñaron un programa de entrenamiento mixto (mindfulness e inteligencia emocional), basado en el modelo de habilidad de inteligencia emocional de Mayer y Salovey; demostraron la efectividad de dicho entrenamiento mixto. Específicamente corroboraron una disminución de ansiedad, de pensamientos depresivos de naturaleza intrusiva y una disminución de sentimientos de culpa, así como de rumiación relacionada con problemas de la vida diaria.

En Venezuela, se han realizado pocos estudios de mindfulness asociados a IE y sobre el posible efecto que éstas puedan tener sobre el trabajo emocional. Es por ello que se ha tenido la iniciativa de generar a través de la psicología positiva un cambio sustentable y duradero en la salud de los trabajadores y por ende una mayor efectividad de la organización.

4.6 Detección de Necesidades de Capacitación

Una vez definidos los modelos teóricos que mayormente se usan en ambientes laborales relacionados con las variables involucradas en esta investigación, es necesario describir cuáles son las técnicas adecuadas para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo (DNC), el cual es conocido como la primera etapa del proceso de capacitación, lo que brinda una fuente de información valiosa para identificar los acontecimientos originarios de cualquier problemática a ser intervenida, así como seleccionar las acciones para solventarlas.

Antes de abordar la técnica utilizada para realizar el diagnóstico, se presenta una revisión de los diferentes tipos de necesidades de capacitación. En este sentido, Mendoza (2008), expone diversos tipos de necesidades, divididas en un esquema de 4 grupos:

- Mendoza (s.f. c.p. Mendoza Núñez, 2008), plantea que existen necesidades *Manifiestas* y *Encubiertas*, las primeras son definidas como aquellas que son fácilmente observables por sus síntomas o causas, por ejemplo: cuando se realizan inducciones debido a personal nuevo ingreso, o ante una promoción de puesto o de departamento, implementación de nuevas maquinarias o tecnología, entre otras. Por su parte, las necesidades *Encubiertas*, son aquellas más difíciles de identificar, entendiéndose a estas últimas como las necesidades que se dan cuando el personal presenta fallas en el desempeño, derivados de la falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes, algunos ejemplos: baja eficiencia, baja productividad, aumentos en los costos de operaciones, clima laboral afectado, etc.
- Boydell (s.f. c.p. Mendoza Núñez, 2008), manifiesta que estas necesidades pueden ser de tipo: *Organizacionales*, *Ocupacionales*, *Individuales* y *Departamentales*, en este sentido, las necesidades de tipo *Organizacional* aparecen cuando se manifiestan debilidades generales en las que está involucrada una parte importante de la organización. Las necesidades *Ocupacionales* son aquellas que hacen referencia a un puesto particular o un conjunto de cargos similares entre sí. Por otro lado, las necesidades *Departamentales*, como su nombre lo indica, hace referencia a cualquier debilidad que pueda estar afectando algún departamento en específico dentro de la organización. Mientras que las necesidades

Individuales, son aquellas que requieren de un trabajo y capacitación con la persona que se está viendo afectada o requiera hacer algunas mejoras en su entorno laboral.

- Por su parte Donaldson y Scannell (s.f. c.p. Mendoza Núñez, 2008), proponen las *Macro-necesidades* y las *Micro-Necesidades*. Las *Macro-necesidades* son aquellas que existen en un grupo de grandes empleados, por lo general, con la misma clasificación, por su parte, las *Micro-necesidades* son aquellas que se dan en una persona o una parte pequeña de la población.
- Finalmente, Mendoza (s.f. c.p. Mendoza Núñez, 2008), plantea las necesidades *Inmediatas* y *Mediatas*, siendo las primeras aquellas que deben atenderse a corto plazo o manera urgente, según sea el caso, mientras que las *Mediatas* son aquellas que pueden atenderse a mediano o largo plazo y van de la mano con los planes futuros de la organización.

En esta investigación, se trabajó en base a **necesidades encubiertas**, Considerando que el personal continúa en su puesto y las acciones de capacitación que presenten se denominan correctivas, dado que pretenden resolver la problemática existente. Las necesidades encubiertas presentan un reto para los investigadores o capacitadores ya que ante el cambio existe resistencia tanto de trabajadores, como de directivos y supervisores; lo que hace que su determinación sea más difícil que las de tipo manifiesto.

El presente trabajo está focalizado, considerándose de tipo **departamental**, puesto que, según el sondeo inicial, el problema se origina en el área de *Atención al Cliente*. Por otro lado, el problema es de tipo **ocupacional**, debido a que el cargo que se está viendo afectado son los *Operadores del Call Center*, presentando un aproximado de 50 agentes afectados, lo que convierte esta situación en una **macronecesidad**, representando entonces, una necesidad del tipo **inmediato**, ya que de no atenderse a corto plazo puede causar efectos negativos o seguir deteriorando la productividad, la satisfacción laboral, con el consecuente impacto en el desempeño de un área tan importante como lo es una relacionada con la atención al cliente.

El diagnóstico adecuado de las necesidades de capacitación, proporciona datos para identificar los precedentes de la problemática, permitiendo establecer las actividades que se deben

realizar, durante y a posteriori del DNC, llevando la investigación un paso más adelante ante las necesidades que requieren diseñar un programa para el manejo de emociones basado en Mindfulness e Inteligencia Emocional, esto a su vez permite dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las funciones o procesos identificados como claves para mejorar la gestión del personal? ¿A quiénes afecta? ¿Qué características poseen las personas con necesidades? y ¿Qué evidencias o problemas justifican que la capacitación sea la mejor medida?

V. Marco Metodológico

El presente apartado muestra de forma detallada la metodología utilizada en el estudio, describiendo el tipo y diseño de investigación; las variables utilizadas, las características de los participantes (tanto de la población, como de la muestra); los instrumentos necesarios para llevar a cabo la recolección de información y el procedimiento que acompañó esta estructura con el fin de lograr los objetivos planteados para la investigación.

5.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación utilizado para llevar a cabo este estudio fue el *Proyecto de Investigación Factible*, definido por la Universidad Simón Rodríguez (1980, citado en Dubs de Moya, 2002), como aquel plan dirigido a solucionar un problema específico, así como a satisfacer las necesidades en una institución.

En concordancia con lo anterior, la UPEL (1998 c.p. Dubs de Moya, 2002), lo describe como un estudio que reside en “la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales” (p.7).

Por su parte, Balestrini (1998), refiere los proyectos factibles como aquellas investigaciones que dan soluciones a una problemática a través de la proposición de modelos y sistemas, revelando el problema a resolver a través de técnicas diagnósticas.

Para concluir, se puede decir los proyectos factibles surgen como una alternativa innovadora para dar respuesta a las demandas existentes en diferentes ámbitos de la cotidianidad, incluido el contexto laboral, administrativo y educativo (Hernández, 2014), motivo por el cual fue seleccionado como el tipo de investigación adecuado para abordar la problemática existente en la muestra de estudio.

5.2. Diseño de Investigación

Según la clasificación establecida por Hernández, Fernández y Baptista (1991), el presente trabajo fue basado en los fundamentos del diseño de investigación descriptivo de corte transversal. *Descriptivo* porque tuvo como propósito investigar las incidencias y los valores que se manifestaron en una o más variables, así como proporcionar una visión general de una comunidad, situación, evento o contexto, narrando de modo sistemático las características del área de interés.

En este caso, la descripción de la situación se realizó a través del levantamiento de la información llevada a cabo mediante un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, entrevistas de salida, estadísticos de productividad y los instrumentos de medición para las variables de Inteligencia Emocional y Trabajo Emocional, Bar On NA y TREMO, respectivamente, las cuales sólo se evaluaron una vez, lo que le atribuye el carácter de diseño *transaccional*. Además, este diseño es de corte *no experimental*, ya que la recolección de información se hizo directamente del escenario donde ocurrió la situación de estudio, sin manipular o controlar las variables (Hernández, Fernández y Baptista, 1991).

5.3. Variables

Para este proyecto, no se toma en cuenta la clasificación de variables independientes o dependientes tal como lo plantean Kerlinger y Lee (2002), debido a que no se está estudiando el efecto o la influencia de una variable sobre otra, sin embargo, de ser el caso, la variable independiente estaría representada por el diseño de un programa de capacitación para el manejo de las emociones basado en Mindfulness e Inteligencia Emocional, mientras que la variable dependiente, se simbolizaría por los constructos que se pretenden modificar positivamente a través del diseño del programa de intervención.

En concordancia con lo anterior y de acuerdo a Kerlinger y Lee (2002), a continuación, se definirán las variables de forma constitutiva y operacional, según corresponda:

5.3.1. Inteligencia emocional (IE).

Definición constitutiva: para Goleman (1995) la IE es entendida como la manera de interactuar de forma equilibrada en el medio ambiente, tomando en cuenta los sentimientos y aquellas habilidades como el control de impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la empatía y la agilidad mental, resultando todas las anteriores, en habilidades para adaptarse al ambiente de forma adecuada y creativa.

5.3.2. Mindfulness.

Definición constitutiva: Kabat-Zinn (1990), define al mindfulness o conciencia plena como la atención sostenida y no juiciosa del momento presente, del aquí y el ahora. Por su parte, Bishop *et al.* (2004), definen el mindfulness desde dos componentes: el primero de ellos como el grado en que la persona puede *autorregular su atención*, entendiendo este como la implicación de la atención sostenida en base a la experiencia inmediata, lo que permite reconocer los eventos mentales en el momento presente; el segundo componente se refiere a la *orientación hacia la experiencia*, caracterizado por el grado de apertura que tiene la persona hacia aspectos como la curiosidad y la aceptación.

5.3.3. Trabajo emocional (TE).

Definición constitutiva: Martínez (2001) define al TE como los procesos psicológicos, conductuales, volitivos y/o automáticos que surgen de las normas organizacionales, ya sea sobre la expresión emocional, la experiencia emocional o ambas; las cuales regulan las diferentes interacciones implicadas en el desempeño de un puesto, con el fin de facilitar la consecución de objetivos organizacionales, sobre otros objetivos de mayor orden.

Definición operacional: en los participantes del presente estudio, el Trabajo Emocional es definido por el grado derivado de la administración del cuestionario de Trabajo Emocional (TREMO), el cual consta de 20 ítems dispuestos para medir la frecuencia en la que se manifiestan situaciones que generan emociones positivas o negativas dentro del ambiente laboral; encontrándose una distribución tipo Likert entre 1 y 4 puntos, donde 1 significa raramente y 4,

continuamente (Moreno-Jiménez, Gálvez y Garrosa, 2004, adaptado por Blanco, 2010 c.p. Fraija y Otero, 2016).

5.3.4. Productividad.

Definición constitutiva: en la Norma COPC (*Customer Operations Performance Center*), para la Optimización de la Experiencia de Clientes; tomada como un referente internacional para las organizaciones que manejan Call Centers, o unidades de atención al cliente (interno o externo); se define a la productividad como “un sistema de gestión de desempeño para las operaciones que gestionan la experiencia de clientes”, a su vez, la productividad es una métrica de eficiencia, referida ésta, como la proporción entre “unidades de entrada (usualmente horas laborales o costos), dividido por unidades de salida (usualmente cantidad de transacciones, tiempo o ingresos)”(Kenwin, 2016, p.77).

Definición operacional: de manera práctica, la productividad puede ser descrita como la división del tiempo productivo de cada agente telefónico entre el tiempo pagado (Kenwin, 2016).

Sin embargo, es importante recalcar que dicho indicador no fue calculado por los investigadores. Como se mencionó en capítulos anteriores, el mismo fue suministrado por la organización, en las oportunidades que fuese necesario para obtener información sobre la situación de la empresa respecto a esta variable.

5.4. Población

Kerlinger y Lee (2002), establecen la noción de población, también conocida como *universo*, que se refiere a la totalidad de eventos existentes que tienen en común una o más cualidades, en este caso, todos los agentes telefónicos que componen el Call Center de la organización con la que se trabajó.

Los Call Centers y los servicios que en estos se producen, constituyen un fenómeno productivo emblemático de la economía de los servicios basados en las tecnologías comunicacionales y su papel ha sido crear un nuevo campo de interacción entre las empresas y el

consumidor, el cual es un factor intangible de competitividad para las primeras. En el siglo actual las innovaciones en las tecnologías digitales han permitido que los Call Centers, sean intermediarios de la relación de la empresa con sus clientes/usuarios mediante comunicación en más de un canal y que ésta a su vez genere información sobre los clientes/usuarios, convirtiendo así a los mercados de las empresas en relaciones dinámicas (Micheli, 2008 c.p. Micheli, 2012).

La plantilla de operadores del Call Center de la institución con la que se trabajó, estuvo conformada (al mes de marzo 2017), por 110 agentes de servicios (también llamados operadores u operadores telefónicos), más 14 posiciones vacantes (Tabla 2). En su mayoría, bachilleres y estudiantes universitarios de diversas carreras, con edades comprendidas entre los 16 y los 28 años (sólo seis agentes superan este rango de edad, alcanzando los 55 años inclusive), tal como se muestra en la Tabla 3.

Tabla 2
Distribución por turnos de la población

Turno	Femenino	Masculino	Vacante	Plantilla
Matutino	27	25	4	56
Vespertino	28	14	3	45
Nocturno	7	5	7	19
Madrugada		4		4
Agentes de Servicio	62	48	14	124

Fuente: Propia

Tabla 3
Edad (en años) de la población

	Femenino	Masculino	Vacante
Vacante			14
16 – 18	21	21	
19 – 21	19	16	
22 – 24	12	6	
25 – 28	6	4	
29 – 31	2	1	
32 – 55	2	1	
Plantilla	62	48	14
%	50,00%	38,71%	11,29%

Fuente: Propia

5.5. Participantes

Los operadores seleccionados para participar en el estudio estuvieron formados por 12 agentes del turno matutino. La plantilla de este horario está conformada por 52 personas, de los cuales sólo se eligieron a los operadores de menores edades, comprendidas entre los 16 y los 18 años, motivado al rango de edades de aplicación del instrumento Bar On NA (Ugarriza y Pajares, 2005). En este sentido, la asignación de los participantes es considerada *no probabilística*, debido a que no toda la población tenía la misma probabilidad de ser escogida para el estudio (Hernández *et al*, 1991).

5.6. Instrumentos

A continuación, se describen los procesos e instrumentos que se utilizaron para la recolección de información proveniente de la muestra con el fin de detectar las necesidades que requerían ser abordadas. Información pertinente para la posterior elaboración y diseño del programa de capacitación.

5.6.1. Diagnóstico de necesidades de capacitación.

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (anexo 4), estuvo formado por la realización de una entrevista semiestructurada compuesta por preguntas dirigidas tanto a Supervisores del área como a Operadores Telefónicos con leves variantes en cada pregunta, según la categoría del participante. Éstas preguntas fueron diseñadas para determinar, clasificar y analizar las fallas presentes en la actualidad en el área de Atención al Cliente, con la finalidad de responder a los primeros dos objetivos específicos de la investigación.

5.6.2. Entrevistas de salida.

Las entrevistas de salida fueron aplicadas por la organización, mediante una escala tipo Likert. Éstas permiten obtener información clave sobre los aspectos por los cuales los trabajadores renuncian, ya que en la empresa para el año 2016 comenzaron a aumentar las rotaciones de personal. En este sentido, se obtuvo una muestra de 15 encuestas de salida, correspondientes al período del primer trimestre del año 2017, con el fin de complementar la información obtenida a través del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y en los instrumentos aplicados.

5.6.3. Estadísticos de productividad.

Los estadísticos de productividad, específicamente de *niveles de servicio* y *productividad* en los *skills* de TDC, Soporte y Asistencia, fueron otorgados por la entidad financiera. Los datos correspondientes al año 2017, advierten el estatus de la variable a modo de antecedente con el fin de integrar todos los datos obtenida durante la fase de recolección de información.

5.6.4. Cociente emocional de Bar On NA.

Para la consecución de los objetivos de esta investigación, se aplicaron dos escalas tipo Likert. La primera de ellas, el índice de Cociente Emocional de Bar On NA, basado en los planteamientos de Mendoza Núñez, como uno de los Modelos Mixtos de la Inteligencia Emocional más completos, el cual fue abreviado por Ugarriza y Pajares para población hispana en el año 2005, permitiendo la medición del nivel de IE presentes en los agentes telefónicos.

El Modelo *Mixto de Bar On NA*, (anexo 2), brinda una evaluación de los distintos factores a nivel emocional para obtener un cociente emocional general, abordando factores como: las habilidades intrapersonales, las habilidades interpersonales, el manejo del estrés, la adaptabilidad e impresión positiva (Ugarriza y Pajares, 2005).

La forma abreviada del Bar On NA, está dirigida a niños y adolescentes, y se encuentra compuesta por los primeros cuatro factores de la escala original, en la que fueron seleccionados 6 ítems por dimensiones con el fin de evaluar de forma confiable las cualidades de los participantes en los aspectos Intrapersonal, Interpersonal, Adaptabilidad y Manejo del Estrés, excluyendo el Factor de Humor General (incluido en la escala para adultos). Sin embargo, se agrega a esta versión una quinta escala, *Impresión Positiva*, la cual evalúa la deseabilidad social en las respuestas de los sujetos experimentales (Ugarriza y Pajares, 2005).

Cabe destacar que el pool de ítems para cada escala fue sujeto a un análisis factorial confirmatorio con el programa STATISTICA (StafSoft, 1995 c.p. Ugarriza y Pajares, 2005), probando un modelo unidimensional, en los que, para crear las versiones de los 6 ítems de cada escala, sólo se utilizaron los 6 ítems con las cargas factoriales más altas de las variables latentes.

Este modelo, de 30 ítems es virtualmente idéntico tanto para los menores de 12 años como para los mayores de 13 años de edad, además de ser semejante a los cuatro componentes principales del ICE Q para adultos: intrapersonal, interpersonal, adaptabilidad y manejo del estrés.

La suma total de estos cuatro factores acompañados de la impresión positiva permiten obtener el Cociente Emocional de cada participante, sin embargo, es importante calcular el índice de inconsistencia, el cual permite obtener el porcentaje de ítems que han sido respondidos al azar, ya que si bien un porcentaje bajo de inconsistencia puede ser esperado, un 6% de ítems evadidos o contestados al azar indican la invalidez del sujeto experimental, otro punto a tomar en cuenta es que las puntuaciones bajas en éste índice no son garantía de que los resultados sean válidos (Ugarriza y Pajares, 2005), por lo que es importante evaluar otras medidas que puedan brindar información sobre los sujetos, motivo por el cual se usó la entrevista y el cuestionario TREMO como recursos complementarios para ayudar a determinar la validez de los resultados.

Regner (2001), estudió la validez factorial exploratoria y la fiabilidad de una muestra en 352 participantes de la Provincia de Entre Ríos (Argentina). Se realizó un análisis factorial tomando en cuenta el cálculo del índice de adecuación muestral Kaiser-Meyer-Okin ($KMO = .86$) y de la prueba de esfericidad de Bartlett ($c^2 = 19556.85$; $p \leq .000$), aunado a esto, en cuanto a fiabilidad se refiere, la prueba alcanzó los siguientes valores de Alfa de Cronbach, por factor: escala intrapersonal, $\alpha = .91$; escala interpersonal, $\alpha = .72$; escala de adaptabilidad, $\alpha = .76$; escala de manejo del estrés, $\alpha = .85$ y escala de humor general, $\alpha = .85$. Para el mismo año, Ugarriza, revela un alfa de Cronbach total en el Cociente Emocional (CE) de 0.93 lo cual revela propiedades tanto estadísticas como psicométricas adecuadas con el fin de replicar su medición.

5.6.5. Cuestionario de trabajo emocional, TREMO.

En lo que a la medición del Trabajo Emocional respecta, se utilizó el Cuestionario de Trabajo Emocional (TREMO) en su versión corta, el cual fue adaptado a la población venezolana por la Profesora Gisela Blanco en el año 2010. Este cuestionario (anexo 3), permite medir la repetición de expresiones en diversos escenarios generadores de emociones (tanto positivas como negativas) en el contexto laboral (Moreno-Jiménez *et al.*, 2004, adaptado por Blanco, 2010 c.p. Fraija y Otero, 2016), permitiendo visualizar la carga emocional, valencia y variedad de cada situación,

evidenciando las relaciones que guarda con las características propias del puesto de trabajo y con la cultura organizacional (Blanco, 2010).

El Cuestionario TREMO ha demostrado tener propiedades psicométricas adecuadas para la reproducción de su aplicación, obteniendo un Alfa de Cronbach de 0.867 en el estudio de Moreno-Jiménez *et al.* (2009), donde además se obtuvieron 5 dimensiones resultantes de un análisis factorial, donde cada dimensión obtuvo un Alfa de Cronbach por encima de 0.60.

- Normas *organizacionales sobre las emociones* ($\alpha = 0.6475$), referida a la existencia de ciertas reglas, parámetros, orientaciones y supervisión que la organización establece sobre aspectos relacionados a cómo deben manejarse ciertas emociones tanto de forma explícita como de forma implícita.
- *Discriminación emocional* ($\alpha = 0.6011$), requerimientos emocionales de cada puesto de trabajo en relación a las exigencias emocionales de las diversas labores, entre ellas: frecuencia, variedad, intensidad y sensibilidad emocional.
- *Expresión de emociones positivas* ($\alpha = 0.7443$), con el fin de cumplir los objetivos laborales, entre ellas se encuentran: la amabilidad, la simpatía, entre otras.
- *Control de emociones negativas* ($\alpha = 0.6379$), la cual hace referencia al ocultamiento de emociones negativas (ejemplo: irritación o malestar), para cumplir satisfactoriamente con los objetivos de trabajo.
- *Disonancia emocional* ($\alpha = 0.6714$), dedicada a evaluar cuando la experiencia emocional del trabajador no coincide con la expresión emocional expresada y requerida por la situación.

5.7. Procedimiento

5.7.1. Fase i: etapa preparatoria.

Durante el mes de junio del año 2016, se iniciaron conversaciones con la Vicepresidencia de Banca Telefónica de la institución financiera, con el fin de explicar el proyecto, sus objetivos y su alcance, además de conocer si se contaba con su aprobación para proceder con el estudio. De este modo, se comenzó el levantamiento de información de la población del Call Center, dejando saber que la presente investigación, con fines académicos, resguardaría plenamente la confidencialidad de los datos compartidos, así como de la información que fuese recabada posteriormente. Para el mes de agosto 2016, ya se contaba con autorización para la aplicación de los instrumentos, una vez fueran claramente definidos y compartidos previamente con la alta gerencia de la unidad, para su revisión y final aprobación.

Una vez obtenido el visto bueno del tutor académico, se procedió a realizar una primera aplicación (piloto) del cuestionario de Trabajo Emocional TREMO y del Inventario de Coeficiente Emocional Bar On NA. Realizándose la aplicación final que incluía además la entrevista a personal activo (operadores o supervisores) del Call Center en el mes de julio 2017.

5.7.2. Fase ii: recolección de datos sociodemográficos.

Los datos sociodemográficos fueron extraídos a través de los expedientes de los participantes, confirmando esta información a través de los instrumentos aplicados posteriormente, recolectando información relacionada a: antigüedad dentro de la institución, edad, nivel educativo o de formación y sexo.

5.7.3. Fase iii: instrumentos de recolección de información.

Durante la Fase iii, se procedió a la realización del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. De forma paralela al desarrollo del presente trabajo de investigación, se obtuvo información estadística de la productividad semestral del Call Center hasta completar la plantilla anual, así como información del personal de los operadores que conformaban parte del área, éste proceso a

su vez estuvo acompañado con el otorgamiento por parte de la empresa de entrevistas de salida correspondientes al primer trimestre del año 2017.

Luego de esto se recurrió a la recolección de información relacionada a cada variable estudiada por lo que se aplicó el índice de Cociente Emocional de Bar On NA para la medición de la Inteligencia Emocional, y el Cuestionario de Trabajo Emocional, TREMO para la evaluación de la variable con dicho nombre.

Finalmente se procedió al análisis de contenido del DNC, así como a la integración de los datos y resultados correspondientes.

5.8. Consideraciones Éticas

Basado en los artículos establecidos por la Federación de Psicólogos en Venezuela (1981), en el Código de Ética Profesional del Psicólogo en Venezuela, específicamente en el Capítulo I: De los Deberes Éticos en el Área de la Investigación, son diversos los artículos que fueron tomados en cuenta para la realización de esta investigación.

Iniciando con el Artículo 54, en el que se expone que la investigación en psicología debe estar basada en los principios éticos y científicos más elevados. Por otro lado, el Artículo 55 expresa que “la investigación en Psicología deberá ser realizada y supervisada por personas técnicamente entrenadas y científicamente calificadas”. De igual manera, el Artículo 57 también fue tomado en cuenta en esta investigación, ya que para proteger la integridad tanto física como mental del participante, se firmó un consentimiento informado en el que la persona puede expresar: Su deseo de participar o no en la investigación con libertad, sabiendo que puede renunciar a la misma en el momento que lo desee y que debe ser informado acerca del alcance, fines y consecuencias que pudieran esperarse de la investigación, excepto en aquellos casos en que la información pudiera alterar los resultados de la misma. Finalmente, según el basamento del Artículo 60, los investigadores deben “garantizar el anonimato de las respuestas de los sujetos sometidos a investigaciones y evitar aminorar la posibilidad de cualquier daño moral a aquellos”, norma que fue cumplida a través de la instrucción que se les dio a los participantes de completar sólo las iniciales de su nombre tanto en los instrumentos como en las entrevistas aplicadas.

VI. Discusión y análisis de resultados

El presente apartado tiene como objetivo exponer y analizar los resultados obtenidos en cada una de las acciones llevadas a cabo con el fin de recabar la información necesaria para determinar las situaciones que actualmente afectan el adecuado funcionamiento del área de Atención al Cliente de una institución financiera del país.

A continuación se presentan los resultados, de acuerdo al orden en que fueron abordados: (a) variables sociodemográficas presentes en la muestra; (b) análisis de contenido de las categorías obtenidas a través de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación; (c) descripción de las entrevistas de salida obtenidas por la Entidad Financiera; (d) estadísticos de productividad; (e) puntajes de tendencia central (mediana) hallados en la medición de la variable Trabajo Emocional, a través del cuestionario TREMO; y (f) resultados derivados de la aplicación del instrumento de medición de Inteligencia Emocional, Bar On NA.

6.1. Variables Sociodemográficas

Fueron 12 los operadores de atención al cliente que participaron en la investigación, Sin embargo, es necesario mencionar que se presentó muerte experimental en un sujeto durante la aplicación de Bar On NA con un índice de inconsistencia mayor al 6%, dejando de contestar 7 ítems (Ugarriza y Pajares, 2005).

La Tabla 4 contiene los datos sociodemográficos estudiados, estos fueron: sexo, antigüedad en la empresa, nivel educativo y edad. Los resultados indican que en la variable sexo, 4 de los participantes eran mujeres, mientras que los otros 7 operadores eran hombres. Asimismo, el análisis de antigüedad en la empresa demuestra un promedio de 9,27 meses de antigüedad, donde 4 operadores eran estudiantes universitarios y los 7 restantes eran bachilleres, con edades comprendidas entre 16 y 18 años, con una edad promedio de 17,18 años.

Tabla 4

Datos sociodemográficos de la muestra

Participante	Antigüedad	Edad	Nivel Educativo	Sexo
AV	11 meses	18	Estudiante Universitario	Femenino
PS	11 meses	18	Estudiante Universitario	Masculino
CS	10 meses	18	Bachiller	Masculino
JA	6 meses	17	Bachiller	Masculino
JG	12 meses	17	Bachiller	Masculino
YD	10 meses	17	Bachiller	Femenino
LF	7 meses	16	Bachiller	Masculino
RH	12 meses	18	Estudiante Universitario	Masculino
AJ	7 meses	16	Bachiller	Masculino
DM	6 meses	16	Bachiller	Femenino
LG	10 meses	18	Estudiante Universitario	Femenino

Fuente: Propia

6.2. Detección de Necesidades de Capacitación

En esta sección se realizará la exposición de los resultados obtenidos mediante el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación realizado a través de una entrevista semiestructurada y su relación con elementos tanto teóricos y como aquellos que surgieron durante la investigación.

Para la evaluación del DNC se utilizó un análisis de contenido, también llamado codificación, la cual es una técnica utilizada en las ciencias sociales para estudiar el contenido de las comunicaciones humanas manifiestas, permitiendo la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido materializado a través de la comunicación o de cualquier otra manifestación de la conducta (Fernández, 2002).

El primer objetivo específico planteado en ésta investigación, destinado a determinar cuáles son las situaciones que afectan el correcto funcionamiento del área de Atención al Cliente, surgió de la necesidad expresada por la Gerencia de Calidad y Servicio de la empresa, donde se hicieron notar los aumentos en los ausentismos, mayor rotación de personal así como una disminución en la productividad reflejadas en los bajos niveles de llamadas contestadas satisfactoriamente aunado a la irritabilidad y susceptibilidad de algunos operadores del Centro.

A través de la codificación del DNC, afloraron una serie de categorías y subcategorías que permitieron la interpretación de la información recabada, entendiendo de una mejor manera la situación real del departamento de Atención al Cliente.

Las categorías que se conformaron, son el resultado de cinco entrevistas, dos de ellas realizadas a Supervisores del área y las tres restantes, a los Agentes Telefónicos que fueron seleccionados por el supervisor de turno, ya que eran quienes tenían una menor carga operativa para el momento de la aplicación.

El análisis de las necesidades de capacitación dio respuesta al segundo objetivo específico, en total resultaron 3 categorías, cada una de las cuales será explicada de forma concreta acompañado por algunos extractos de las entrevistas que ayudarán a dar mayor sentido al porqué de cada clasificación. En cuanto a nomenclatura se refiere, es importante conocer que:

R = Respuesta (del entrevistado).

1 = Número del entrevistado.

p.X= Número de la página en la que se encuentra ese segmento de la entrevista.

En este sentido, por ejemplo (R1, p.5), significa: Respuesta del entrevistado número uno en la página número cinco.

Cada categoría tiene subcategorías que ayudan a comprender mejor cómo han sido distribuidas en función de la relevancia que los entrevistados les han dado, es decir, las categorías son los elementos que han surgido con mayor frecuencia en el diálogo con los integrantes del Call Center, en este sentido, las categorías resultantes fueron:

- **Psicológicas:** Categoría relacionada a los procesos psicológicos en la que los participantes requieren tener un nivel elevado, ya que han demostrado ser aspectos fundamentales para desempeñar adecuadamente las funciones del área de atención al cliente.

- Manejo de Emociones: Chóliz (2005), define la emoción como una “experiencia afectiva en cierta medida agradable o desagradable, que supone una cualidad fenomenológica característica y que compromete tres sistemas de respuesta: cognitivo-subjetivo, conductual-expresivo y fisiológico-adaptativo.” En este sentido, las emociones influyen tanto sobre la conducta de la persona como en el comportamiento de los que les rodean, quienes pueden responder a estas dependiendo de la interpretación que hagan de esas emociones, razón por la que resulta necesario saber cómo manejarlas.

A continuación, se presentan algunos extractos de las entrevistas asociados a esta categoría:

...Pero hay personas que no saben mediar con eso, me pasó con una muchacha que se puso a llorar porque un cliente le dijo que era una incompetente y ella me pasó la llamada a mí pero el cliente decía “que no, que lo atienda yo porque quiere demostrarme que yo no soy una inepta” entonces nada yo tuve que intervenir y le dije buenas tardes yo soy el supervisor de turno disculpe por el inconveniente “tatatata” entonces le expliqué, pero sí, la muchacha se puso mal entonces yo le dije bueno tomate unos 15 minutos para que te calmes y vuelves (R1, p.2).

...También hubo otro caso en el que el cliente insultó al operador y él lo insultó de vuelta y no quiso continuar con la llamada porque el cliente estaba echando todo su cuento y bueno cosas así (R1, p.2).

Bueno se ven distintos casos, porque no todo el mundo llega disponible, o sea, algunos llegan con problemas personales y como que lo mezclan con el trabajo y entonces pueden tratar mal al cliente, pero eso varía hay algunos, pero no todos (R2, p.4).

También tengo casos como una chica de TDC que el cliente desde que llamó empezó a insultarla, la chica le dijo que esperara un momento para validar información y lo que hizo fue explotar en llanto, ella llegó al pódium llorando que ni ella misma se podía entender entonces le dije mira cálmate un momento porque ya estamos aquí y el cliente no está escuchando lo que estamos hablando, serénate un poquito (R5, p.15).

La necesidad de *manejo de emociones* asociada a la primera categoría de necesidades psicológicas, hace referencia a la poca capacidad que tienen los operadores en el control adecuado de sus emociones negativas, ya que en ocasiones responden de manera inadecuada a las exigencias psicológicas del entorno laboral, proceso que interfiere en el estado anímico del trabajador, la falta de empatía hacia los clientes, los niveles de calidad de servicio y productividad. Esta categoría a su vez se encuentra vinculada con los resultados obtenidos en la evaluación de los constructos IE y TE, relacionados al tercer objetivo específico de esta investigación, basada en evaluar los indicadores actuales de Inteligencia Emocional, Trabajo Emocional y Productividad presentes en la muestra, cabe destacar que el análisis de la productividad será detallado posteriormente.

En concordancia con lo anterior, las dimensiones de Bar On NA vinculadas con el *manejo de emociones* que obtuvieron bajas puntuaciones fueron la Inteligencia Intrapersonal (FIA), Inteligencia Interpersonal (FIE), Manejo de Estrés (FME), Adaptabilidad (FAD) y Cociente Emocional Total (CE).

Respecto a la Inteligencia Emocional, Ugarriza y Pajares (2005), expresan que los puntajes altos obtenidos en el Bar On NA son indicadores de habilidades emocionales bien desarrolladas, adecuadas y con un funcionamiento eficiente. Por el contrario, los puntajes de escala bajos exponen deficiencia en la capacidad emocional por lo que se propone la necesidad de mejorar esas competencias para enfrentar de mejor manera las exigencias del entorno. Estos autores, afirman que es importante no guiarse netamente por los resultados obtenidos en el Cociente Emocional Total expresado en Bar On NA, ya que existen casos en los que, ya que el puntaje total puede resultar en una persona con Inteligencia Emocional promedio, ocultando algún puntaje deficiente en otras escalas en cuanto a la Inteligencia Emocional.

Las dimensiones de Bar On NA relacionadas al manejo inadecuado de emociones se traduce en trabajadores con deficiencia en habilidades para comprender y regular sus propias emociones, así como dificultad para relacionarse con otras personas. Asimismo, los participantes tienen una capacidad comprometida para manejar estrés y adaptarse a situaciones estresantes, así como para hacer frente a eventos problemáticos. Lo que implica un Cociente Emocional Total que requiere ser mejorado. Estos resultados guardan estrecha relación con los puntajes obtenidos en la

escala TREMO, donde los puntajes más bajos se obtuvieron en Control de Emociones Negativas, Disonancia y Discriminación Emocional.

Es importante recordar que un manejo inadecuado de emociones trae como consecuencia una serie de factores negativos, a nivel de salud: hipertensión, depresión, ansiedad u obesidad, mientras que, en el ámbito laboral, pueden surgir síntomas como estrés laboral, fatiga, disminución de productividad y motivación, problemas de comunicación y entorpecimiento del clima laboral (Gracia, *et al.* 2006; Infoautonomos, 2014; Allexandre *et al.*, 2016).

En concordancia con lo anterior, según los estudios de Gerits, Derksen y Verbruggen, y Bar On (2004 c.p. Enríquez, 2011) la Inteligencia Emocional se puede desarrollar como una cualidad individual que permite tener una mayor percepción de autoeficacia y un mejor afrontamiento ante las múltiples reacciones negativas y problemas que surgen en el entorno laboral.

Por su parte la segunda subcategoría resultante de las necesidades psicológicas es la:

- Motivación: es definida como el proceso psicológico que activa, dirige y mantiene la conducta de un organismo hacia una meta particular (Reeve, 2010). A nivel organizacional, *la motivación laboral* es definida por Alcover de la Hera, Martínez, Rodríguez y Domínguez (2004), como “el conjunto de fuerzas internas y externas que inician comportamientos relacionados con el trabajo y determinan su forma, dirección, intensidad y persistencia”.

En el siguiente apartado se presentan resúmenes de las entrevistas asociados a la categoría de motivación:

Un buen ejemplo...de una gestión buena es que se te sea reconocido es que... ah bueno había momentos en que a nosotros desde aquí nos mandaban a llamar a otros clientes al call center y si lo hacías bien habían muchas personas que te felicitaban “oye gracias al operador fulanito de tal que nos atendió bastante bien” y nosotros teníamos una pantalla así como esa y la ponían en grande “coye felicitaciones a tal operador que tal cliente lo felicitó” y eso en parte uno

se sentía como que coye si hago las cosas bien me lo van a agradecer pues, pero los supervisores de la otra planta en este momento ya cambiaron todo (R1, p.3).

Yo creo que un curso para mejorar mis labores diarias sería...no sé... hago tantas cosas al momento, creo que algo no digamos motivacional pero sí algo que te impulse, voy a venir a trabajar con el mejor ánimo, porque a veces uno llega un poquito desmotivado y uno recibe una llamada insultándote entonces vienes desmotivado de la calle y eso suma digamos un poco el que estés de mal humor, y eso de mi parte hacia los clientes no se nota pero si al momento te sientes mal, hacia el cliente no se nota porque nos han puesto a escuchar nuestras llamadas, es raro cuando se nota por teléfono que estamos tristes o molestos, pero entre nosotros si sentimos las tensiones entre los compañeros, sería muy bueno que se desarrollara algo para ayudarnos con eso (R4, p.12).

Esta subcategoría, reveló la falta de la misma en los trabajadores, así como la falta de reforzadores externos que le ayuden a mantenerse orientados hacia la consecución de metas. De acuerdo al modelo teórico mixto de la IE planteado por Goleman (2002 c.p. Trujillo y Rivas, 2005) y en conjunto con Solano (2013), se asocian la Inteligencia Emocional y la motivación como una de las maneras para adaptarse adecuadamente al medio ambiente, en conjunto con la capacidad de regular emociones y dimensiones de personalidad como la autoconciencia, el autorregulamiento, el manejo de estrés y el manejo de relaciones interpersonales.

Del análisis de contenido aplicado al Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, se derivaron elementos altamente relacionados con el Trabajo Emocional, los cuales no estuvieron suficientemente presentes en las entrevistas de DNC como para generar una categoría, sin embargo, es recomendable tomarlos en cuenta por la relación que guardan con los objetivos de la investigación. A continuación, se presentan una serie de verbatums por parte de los participantes que dejan ver su importancia:

“...a veces uno llega un poquito desmotivado y uno recibe una llamada insultándote entonces vienes desmotivado de la calle y eso suma digamos un poco el que estés de mal humor, y eso de mi parte hacia los clientes no se nota pero si al momento te sientes mal, hacia el cliente no se nota porque nos han puesto a escuchar nuestras llamadas, es raro cuando se nota por

teléfono que estamos tristes o molestos, pero entre nosotros si sentimos las tensiones entre los compañeros, sería muy bueno que se desarrollara algo para ayudarnos con eso” (R5, p.13).

El extracto anterior permite ver la puesta en práctica de una de las estrategias organizacionales para controlar la expresión emocional, el *control directo e indirecto* (Taylor, 1998 c.p. Martínez, 2001).

Aunado a esto, la subcategoría *motivación* está relacionada con elementos relacionados al Trabajo Emocional, específicamente con la estrategia organizacional de TE *apoyo social de compañeros y supervisores* (Martínez, 2001), sustentada en las siguientes respuestas de los participantes. En una de ellas se manifiesta que en el pasado ésta técnica era aplicada en el Call Center, sin embargo, la nueva gerencia ha cambiado estos procesos:

“Para mantenerlos interesados, cada vez que ellos vayan mejorando darles un refuerzo, por ejemplo: felicitaciones al agente L.F quien ha recibido o ha logrado superar el curso de capacitación, para que todos nuestros compañeros se motiven...” (R2, p.10).

“...había momentos en que a nosotros desde aquí, desde red social, nos mandaban a llamar a otros clientes al call center, si lo hacías bien habían muchas personas que te felicitaban “oye gracias al operador fulanito de tal que nos atendió bastante bien” eso lo enviaban al call center y nosotros teníamos una pantalla así como esa y la ponían en grande “coye felicitaciones a fulanito de tal que el cliente lo felicitó” y eso en parte uno se sentía como que coye si hago las cosas bien me lo van a agradecer pues, pero los supervisores de la otra planta en este momento ya cambiaron todo” (R3, p.9).

El Trabajo Emocional es un constructo que juega un papel importante en el bienestar del trabajador ante las tareas laborales que le exijan una manifestación constante de sentimientos, (Blanco, 2010), a continuación, se presentan tres extractos breves extraídos del DNC, en los que se manifiesta la presencia del Trabajo Emocional en la empresa, sin embargo, aunque hay factores relacionados a este, los mismos necesitan ser reforzados. Por lo que se sugiere la creación de normas organizacionales más claras respecto a la Expresión Emocional requerida por parte de los trabajadores, en los que se generen un compromiso entre trabajador y empresa, donde exista mayor bienestar del trabajador y menores niveles de Disonancia y Discriminación Emocional y se

favorezca el Control de Emociones Negativas, dimensiones que resultaron relevantes en la medición de TREMO:

“... Nos dicen cómo atender al cliente, cuáles son las rutas, todo lo reglamentario, pero más que todo ellos nos dicen que ya la experiencia te dice cómo resolver, nosotros mismos debemos resolver, pero aquí como tal, herramientas para resolver problemas no tenemos”.

“Nos han dado todos los requerimientos para ser agentes de servicio todo está cubierto, siempre antes de empezar siempre te dan un curso para aprender de todo eso como atender el cliente, de cómo ingresar a las rutas como atender al cliente para poder monitorizar al cliente y eso lo hacen un mes antes de que entres acá” (R1, p.5).

“Cuando entras aquí te preguntan que cómo es tu temperamento que sabes que tienes que tratar al cliente suave, no maltratarlo, no atropellarlo y yo digo que en los módulos te aparece todo como te dije en el inicio, saber manejar los módulos, tener un temperamento bajo... por lo menos los maracuchos son muy alzados...si es de por esos los lares (la llamada) los maracuchos siempre están obstinados, mejor vamos a tratarlos sutil...” (R6, p.11).

- **Formación:** es la segunda categoría que surgió del DNC y hace referencia a la necesidad que posee el personal del Call Center, en relación a la brecha existente entre la ejecución actual o real del trabajador y la ejecución esperada, es decir, lo que realmente sabe y lo que debería saber para realizar su trabajo (Frigó, 2018), sabiendo que es posible reforzar dichos conocimientos tanto en el proceso de inducción dictado a los trabajadores nuevo ingreso, como en el entrenamiento, dirigido al personal ya operativo.

Dicha categoría alude a la necesidad de los trabajadores de incrementar sus niveles de conocimiento relacionado con determinadas materias. Diferenciándose las subcategorías de Capacitación y Entrenamiento, a pesar de ser muy leve la diferencia entre las mismas.

- **Capacitación:** Considerada como un proceso de formación que brinda conocimientos para la ejecución de labores específicas (ALEGSA, 2018). Esta formación, está dirigida al desarrollo de habilidades o competencias técnicas o duras (hard skills), las cuales se relacionan con las exigencias profesionales del

cargo, es decir, con las capacidades del trabajador para ejecutar cierta tarea (Alcalde, 2018). Por su parte Yturralde (2018), las considera "como las destrezas técnicas requeridas o adquiridas para desempeñar determinadas tareas o funciones y que se alcanzan y desarrollan por medio de la formación".

En el presente estudio, resalta la necesidad de capacitación en el manejo de Excel (Microsoft Office), así como de los diversos módulos de consulta que posee la institución (asistencia página web persona jurídica / natural, consulta de Tarjetas de Crédito -TDC-, etc.). Algunos de los extractos de las entrevistas que sustentan la categorización:

“Problemas con el manejo de Tarjetas de Crédito (TDC), las páginas web, y reclamos en general...” (R1, p.2).

“Los problemas son más que todo para realizar la conexión a internet,... porque a veces compran y si tienen problemas con la tarjeta, no les pasa la tarjeta...” (R2, p.5).

A algunos módulos como trabajamos en un banco se manifiesta que hay personas que no saben utilizar consorcio, el NICE, ese tipo de módulos que son más complicados que llevan información del cliente que muchos no dominan... (R3, p.8).

Un curso de Excel que es fundamental no para mi área, pero sí para ascender y miércoles Excel es una herramienta que te ayuda a hacer cálculos y cualquier cálculo te da un resultado que muchos aquí no lo saben pues... (R3, p.10).

“Nosotros estamos divididos por ACDs manejo un poco de soporte y TDC, pero como tal algo que considere que necesito es TDC” (R4, p.11).

Pienso que tanto supervisores como los agentes, porque muchas veces los supervisores no manejan la misma información entonces a veces nosotros tenemos que facilitarles más a ellos porque ellos digamos manejan más soporte que asistencia o TDC más que los otros dos ACDs... (R4, p.12).

Acá las debilidades que he podido observar sobre todo de los chicos nuevos es que estuvieran muy pendientes porque tuve tres chicos que pasaron a sala al área de asistencia y no bloquearon el producto por seguridad y es importante que si un cliente está llamando diciendo que no hizo unos débitos es importante bloquearle el producto al cliente...” (R5, p.15).

- Entrenamiento: Considerado como un proceso de formación que está orientado al desarrollo de habilidades y destrezas asociadas a un cargo específico (ALEGSA, 2018). Dichas habilidades, consideradas competencias sociales, interpersonales o blandas (soft skills), están asociadas a la capacidad para interactuar de manera efectiva con clientes y compañeros de trabajo (Alcalde, 2018). Yturralde (2018), se refiere al término (people skills), como "aquellas habilidades actitudinales requeridas para tener una buena inter-relación con los demás", siendo las mismas tanto interpersonales como intrapersonales.

Algunos fragmentos de entrevistas que apoyan esta categoría:

“Vocación de servicio sería lo primero para saber que estás allí para ayudar...” (R1, p.3).

“Darles como unas herramientas de cómo manejar los casos difíciles, eso sería como uno de los casos principales pues...” (R2, p.7).

“Ofertar más productos interesantes, eso se llama rebatir al cliente, porque yo te ofrezco un producto y tratar de convencer al cliente de por qué es mejor que el producto que él ya tiene...” (R3, p.11).

En síntesis, en la necesidad de Formación, específicamente en la subcategoría de Entrenamiento, se evidencia la necesidad de desarrollar habilidades relacionadas con la calidad de servicio y atención al cliente, manejo de clientes difíciles, técnicas de ventas y manejo de emociones, ésta última, solapada con la categoría psicológica, y específicamente con la Inteligencia Emocional aplicada en ambientes laborales; recordando que su aplicación consciente puede resultar en la construcción de equipos sólidos y productivos, mejora toma de decisiones, aumento en el liderazgo, aumento en ventas y mejoramiento de la relación con clientes,

afrentamiento asertivo ante problemas y el mejoramiento del clima y cultura organizacional (2 Mares, 2018).

Aunado a lo anterior, de acuerdo a lo planteado por Ealicia (2017), existen diversos centros de formación dirigidos a mejorar la experiencia del usuario final, haciendo énfasis en el desarrollo de la IE dirigida a optimizar la atención al cliente, potenciando el conocimiento de las emociones propias y posteriormente las del cliente, el manejo de emociones, el establecimiento de empatía con el cliente y el dominio de una escucha activa y un discurso atento durante la llamada, técnicas que han sido abordadas desde el mindfulness (Chapman, 2012; Zetlin 2018). Asimismo, a través de esta experiencia se impulsa al trabajador a automotivarse constantemente y ser capaz de eliminar o disminuir cualquier fuente de tensión interna o externa que pudiese repercutir negativamente en la ejecución de sus tareas.

- **Clima Organizacional:** última categoría de necesidades del DNC, descrito por diversos autores, dentro de los que destacan, Halpin y Crofts (1962 c.p. García, 2009), quienes ven al clima organizacional como la percepción que el empleado se forma de la organización, incluyendo como elementos importantes: la visión que el empleado tiene de sus necesidades sociales, si éstas se satisfacen y si goza del sentimiento de la labor cumplida. Por su parte, Forehand y Gilmer (1964 c.p. García, 2009) definen al clima como el conjunto de cualidades que permanecen en el tiempo que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. En una definición más reciente, Chiavenato (2000), argumenta que el clima organizacional puede ser determinado por las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados, tomando este último concepto como el más adecuado para describir esta categoría, ya que existen ciertos elementos ambientales que al no estar en sus condiciones óptimas, desequilibran el Clima Organizacional en el área de atención al cliente con la cual se trabajó. Partiendo de esto, se obtuvo una subcategoría:
 - Cohesión grupal: Definida por Mullen y Cooper (1994) como los procesos que hacen que un grupo permanezca unido, entre ellos: la atracción interpersonal, el

compromiso con la tarea y las metas comunes, el sentido de pertenencia, la interacción y efectividad grupal, así como el liderazgo y el nivel de participación.

En relación con lo anterior, se presentan varias recopilaciones de las entrevistas de DNC que confirman el porqué de dicha subcategoría:

“Nuestro departamento actualmente está sucediendo que hay personas que no toman tan en serio el trabajo” (R1, p.1).

“Mientras tengas claro que estás ahí es para ayudar, tengas una alta vocación de servicio mientras tengas eso como tu norte todo te va a salir lo mejor posible” (R1, p.1).

“Incorporar más a las personas, o sea, como te explico, involucrar más a nuestros compañeros como trabajo en equipo porque cuando viene el trabajo en equipo entonces podemos trabajar mejor. Aquí cada uno está en su máquina, hay uno que otro caso, por ejemplo, si yo necesito una ayuda mira estoy disponible o cosas así” (R2, p.16).

“Que trabajemos en equipo para hacer los días menos pesados y así...” (R2, p.16).

“En algunos casos respecto a los cables USB yo creo que es falla del personal, de madurez de los chamos porque a veces los jalan o se ponen a ver que tiene el cablecito, lo mueven lo mueven hasta que lo dañan. También es un poquito de ponerle un poco de interés y amor a su trabajo, porque por lo menos con las sillas si yo la daño luego me voy a sentir incomodo después y estoy dañando mi puesto de trabajo y no estar prestando un buen servicio al cliente” (R5, p.13).

En relación a la categoría asociada a clima organizacional, se retoma la caracterización de este constructo realizada por Chiavenato (2000), quien alega que las condiciones laborales percibidas por los trabajadores pueden influir en su conducta. De ésta surge la subcategoría de cohesión grupal, presentada en menor medida respecto a las dos categorías anteriores (psicológicas y formación). Los resultados de esta categoría dejan ver que existen ciertos elementos reflejados en los verbatums de los participantes que deben ser reforzados, específicamente el sentido de pertenencia, el trabajo en equipo, y las interacciones intergrupales (asociadas a la dimensión de

Inteligencia Interpersonal de Bar On NA), factores que a su vez contribuirán a la efectividad grupal, la consecución de objetivos comunes y el aumento de en el nivel de participación en el trabajo (Castro, 2017) logrando así un ambiente de trabajo armonioso y productivo.

6.3. Dimensiones de Inteligencia Emocional (Bar On NA)

Los estándares establecidos por Ugarriza y Pajares (2005) indican que valores a partir de 130 puntos demuestran una capacidad emocional muy desarrollada, eventualmente inusual. Los puntajes obtenidos en una escala entre 129 a 115 puntos indican una buena capacidad emocional; mientras que, a partir de 114 a 86 puntos, la capacidad emocional será promedio. Las puntuaciones entre 85 a 70 puntos muestran una capacidad emocional baja y finalmente un puntaje menor a 69 puntos señala una capacidad emocional muy baja.

A continuación, la Tabla 5 expone los resultados alcanzados en el Inventario de Inteligencia Emocional aplicado (Bar On NA), mientras que la Figura 1 muestra la distribución de las puntuaciones obtenidas por la muestra del estudio en cada una de los factores medidos por el inventario Bar On NA, seguido de su interpretación.

Tabla 5
Estadístico descriptivo para los factores de la inteligencia emocional (Bar On NA)

	Cociente Emocional Total	Inteligencia Intrapersonal	Inteligencia Interpersonal	Manejo del Estrés	Adaptabilidad	Impresión Positiva
N	Válidos 11 Perdidos 1	11 1	11 1	11 1	11 1	11 1
Mínimo	82,43	67,55	73,62	66,78	70,03	73,51
Mediana	82,47	67,66	73,70	66,82	70,07	73,53
Máximo	87,26	93,37	90,49	93,68	92,52	92,19
Promedio	84,20	76,98	79,79	76,58	78,23	80,31

Fuente: Propia

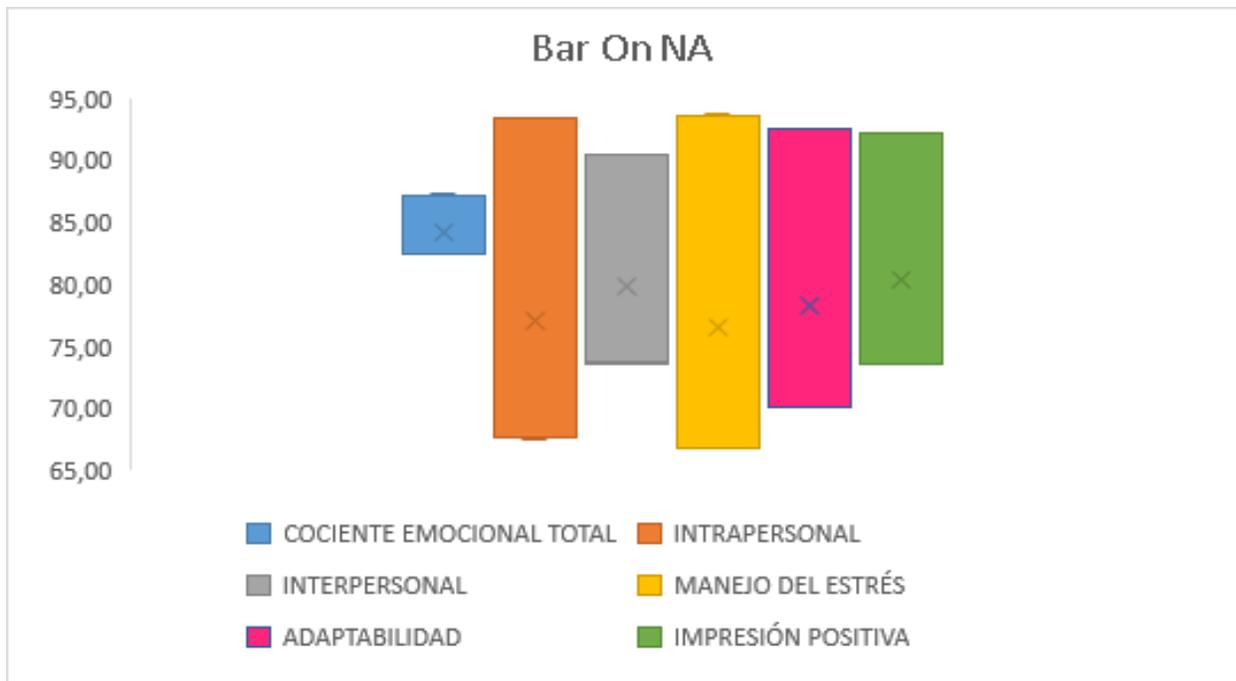


Figura 1. Puntajes obtenidos en cada factor del inventario Bar On NA

El primer factor evaluado fue la Inteligencia Intrapersonal, la cual abarca elementos como la autoconciencia emocional, asertividad, autoestima, autorrealización e independencia; el cual mostró como resultado una mediana 67,66 puntos, siendo el puntaje máximo obtenido de 93,37 puntos y el mínimo de 67,55 puntos, escala en la que el 4 participantes obtuvieron un FIA promedio mientras que los 7 restantes, poseen una Inteligencia Intrapersonal baja, de acuerdo a los estándares establecidos por Ugarriza y Pajares (2005).

Al menos el 6 de los participantes, tienen dificultades para comprenderse a sí mismos, por lo cual se les hace más difícil hacer contacto con sus sentimientos y emociones. Ugarriza y Pajares, explican que un nivel alto en el componente intrapersonal es importante y trae beneficios a las personas involucradas en las áreas de ventas, marketing y relaciones públicas, por lo que es necesario ayudar a los individuos a generar más confianza en sí mismos, de forma tal que sean capaces de establecer contacto con sus sentimientos, así como expresarse de una forma segura, fuerte e independiente.

Por su parte, en la escala de Inteligencia Interpersonal, compuesta por la empatía, relaciones interpersonales y responsabilidades sociales; se obtuvo una mediana de 73,70 puntos,

con un puntaje máximo de 90,49 y un puntaje mínimo de 73,62, donde 7 participantes obtuvieron puntajes en el renglón catalogado con una Inteligencia Interpersonal baja, motivo por el cual se necesitan manejar herramientas que ayuden a los colaboradores a mejorar la manera en que se relacionan con los demás, habilidades muy importantes en los trabajadores que desempeñan actividades relacionadas al área de servicio al cliente, cargos gerenciales o líderes (Ugarriza y Pajares, 2005).

Al menos 6 participantes tuvieron una calificación “deficiente” o “muy baja” en el factor Manejo del estrés, que involucra los aspectos de tolerancia al estrés y control de impulsos sociales. Obteniéndose una mediana de 66,82 puntos, siendo 93,68 puntos el máximo y 66,78 puntos el puntaje mínimo, donde 7 agentes consiguieron un puntaje marcadamente bajo, por lo que se puede interpretar que los participantes pueden ser impulsivos, además de no tener tolerancia a la frustración, de acuerdo a Ugarriza y Pajares (2005).

En la escala Adaptabilidad, referida a solución de problemas, comprobación de la realidad y flexibilidades sociales, se obtuvo una mediana de 70,07 puntos, con un puntaje máximo de 92,52 puntos y un mínimo de 70,03 puntos. En esta escala se aprecia que el 7 de los participantes obtuvo una puntuación “baja” (Ugarriza y Pajares, 2005), lo que se traduce a trabajadores con habilidades comprometidas para adaptarse a nuevas situaciones o enfrentarse adecuadamente a eventos problemáticos. 4 operadores, resultaron con una puntuación promedio en esta escala.

Por su parte, Impresión Positiva, referida a la deseabilidad social en las respuestas de los participantes, reflejó un puntaje de 73,53 puntos como mediana, lo que indica que al menos el 6 de los participantes, alcanzó una puntuación “baja” según Ugarriza y Pajares (2005), lo que indica que todos los participantes respondieron de forma honesta al no intentar dar una mejor impresión en sus respuestas, donde el puntaje de exclusión es mayor a los 130 puntos de acuerdo a Ugarriza y Pajares (2005), obteniéndose un puntaje máximo de 92,19 puntos y uno mínimo de 73,51 puntos.

La última escala, el Cociente Emocional Total, conformado por los otros cinco factores, consiguió una mediana de 82,47 puntos, con un puntaje máximo de 87,26 puntos y un puntaje mínimo de 82,43 puntos. Indicando que sólo 4 de los participantes alcanzaron una Inteligencia

Emocional promedio, mientras que los 7 operadores restantes obtuvieron un Cociente Emocional Total “bajo” según los puntajes establecidos por Ugarriza y Pajares (2005).

6.4. Dimensiones de TREMO

La Tabla 6 expone los resultados obtenidos en el cuestionario de Trabajo Emocional, TREMO, el cual fue aplicado con el fin de obtener información más detallada sobre la situación actual de la variable en el área de atención al cliente.

Este cuestionario sólo expone resultados cualitativos, motivo por el cual, el estadístico de tendencia central, mediana, fue utilizado para determinar el valor central de cada categoría del instrumento de medición, complementado con los puntajes máximos y mínimos en cada dimensión.

Tabla 6
Estadístico descriptivo para las dimensiones del trabajo emocional, TREMO

		Control de Emociones Negativas	Discriminación Emocional	Disonancia Emocional	Expresión de Emociones Positivas	Normas Organizacionales
N	Válidos	11	11	11	11	11
	Perdidos	1	1	1	1	1
Mediana		9	8	13	16	13
Mínimo		3	5	7	12	7
Máximo		12	11	17	16	16

Fuente: Propia

En la primera dimensión, *Control de Emociones Negativas*, definida como la capacidad para manejar sentimientos de angustia o ira y de esta forma poder cumplir eficazmente con las normas laborales (Moreno-Jimenez *et al.*, 2009), la muestra obtuvo una mediana de 9, demostrando que el 50% de los operadores obtuvo 9 puntos o menos, en el que existe un puntaje máximo de 12 puntos y un puntaje mínimo de 3.

Por su parte en la dimensión dos, *Discriminación Emocional*, descrita como la actitud y sensibilidad que el agente debe tener para atender las emociones de los clientes (Moreno-Jimenez *et al.*, 2009), se evidencia que la mediana para esta dimensión fue de 8 puntos, lo que indica que

al menos el 50% de la muestra obtuvo este puntaje en la medición de Trabajo Emocional para este factor. Reportándose además un puntaje mínimo de 5 y un puntaje máximo de 11 puntos.

En la dimensión número tres, *Disonancia Emocional*, se obtuvo una mediana de 13 puntos, con puntaje máximo de 17 puntos y un puntaje mínimo de 7 puntos, lo que indica que al menos el 50% de la muestra obtuvo 13 o menos puntos en ella. Además, este factor se entiende como: la emoción del operador que no concuerda con la expresión emocional que debe tener según lo requerido en el entorno laboral (Moreno-Jimenez *et al.*, 2009) y se encuentra relacionado con la técnica individual *actuación superficial*, aplicada por trabajadores para disminuir la disonancia, sin embargo cabe destacar que la discordancia entre las emociones experimentadas y las normas organizacionales incrementa el Trabajo Emocional, lo cual se manifestó en esta dimensión con una mediana por encima de 10 puntos (Hochschild, 1983; Martínez, 2001).

La dimensión cuatro, *Expresión de Emociones Positivas*, entendida como la expresión hacia otras personas de sentimientos como el optimismo, el entusiasmo y la alegría (Moreno-Jimenez *et al.*, 2009). En esta dimensión se obtuvo puntaje máximo de 16 puntos y un mínimo de 12 puntos con una mediana de 16 puntos lo que indica que el 50% de la muestra obtuvo un puntaje de 16 puntos o menos en la medición del Trabajo Emocional para este factor. Esta categoría coincide con la técnica individual del TE, *regulación espontánea* la cual ocurre cuando la experiencia y expresión emocional del sujeto coincide con las reglas de la organización por lo que el que el individuo no se esfuerza por emparejar su expresión a su experiencia emocional (Hochschild, 1983; Martínez, 2001).

Finalmente, la quinta dimensión, Normas Organizacionales, relacionada con las reglas, políticas y valores tanto implícitos como explícitos al momento de ejecutar un rol en el trabajo (Moreno-Jimenez *et al.*, 2009), arrojó una mediana de 13 puntos, lo que implica que el 50% de la muestra obtuvo un puntaje igual o menor a 13, donde se obtuvo un puntaje mínimo de 7 y un puntaje máximo de 16.

Los sentimientos negativos que puedan estar experimentando los trabajadores pueden contaminar las interacciones con los clientes. Si están en descontento con la organización, difícilmente podrán ser cordiales y positivos con el trato hacia los clientes (Albrecht, 1991). Esto

se relaciona con las dimensiones de TREMO que resultaron más relevantes en cuanto al manejo inadecuado de las emociones, (Disonancia Emocional, Discriminación Emocional y Control de Emociones Negativas) demostrando así una mayor incongruencia entre lo que los trabajadores sienten y lo que expresan, así como poco control de las emociones negativas expresadas.

El autor afirma que “los trabajos de servicio, y en particular los trabajos de contacto con el público, pueden implicar un grado relativamente alto de trabajo emocional” (pp. 108). Mientras que los trabajos manuales o que no requieren contacto frecuente con clientes, son los que requieren un bajo nivel de trabajo emocional. Al respecto, afirma que cualquier actividad laboral que involucre contacto con el cliente, requiere trabajo emocional. Partiendo del hecho que incluso establecer una interacción con otra persona, incluso vía telefónica, puede generar estrés. Razón por la cual el trabajador debe ser plenamente consciente de hacer todo lo requerido para satisfacer las necesidades del cliente (Albrecht, 1991), factor que guarda relación directa con el mindfulness.

El autor remarca la importancia de establecer una clara estrategia para el producto del servicio, es decir, en la necesidad de volcar los esfuerzos de la organización hacia las prioridades reales del cliente. Además, argumenta que es necesario contar con sistemas amigables para satisfacer las necesidades del cliente, incluyendo infraestructura, políticas procedimientos, métodos y procedimientos que sean convenientes para el cliente, aunque no lo sean para la organización. Por último, tener personal orientado hacia el cliente (particularmente en áreas de atención al público), hacia sus necesidades, de hecho, el autor afirma que, “un subalterno es capaz de mantener un foco de atención *alejado del mundo*, enterándose de la situación actual del cliente, su estado de ánimo y necesidades” (pp. 30), (Albrecht, 1991), lo cual está directamente vinculado con la dimensión interpersonal que conforma la inteligencia emocional, en cuanto al desarrollo de empatía y de establecer relaciones interpersonales.

En la Figura 2, puede observarse la distribución de las puntuaciones obtenidas por la muestra del estudio en cada una de las dimensiones que conforman la escala TREMO.

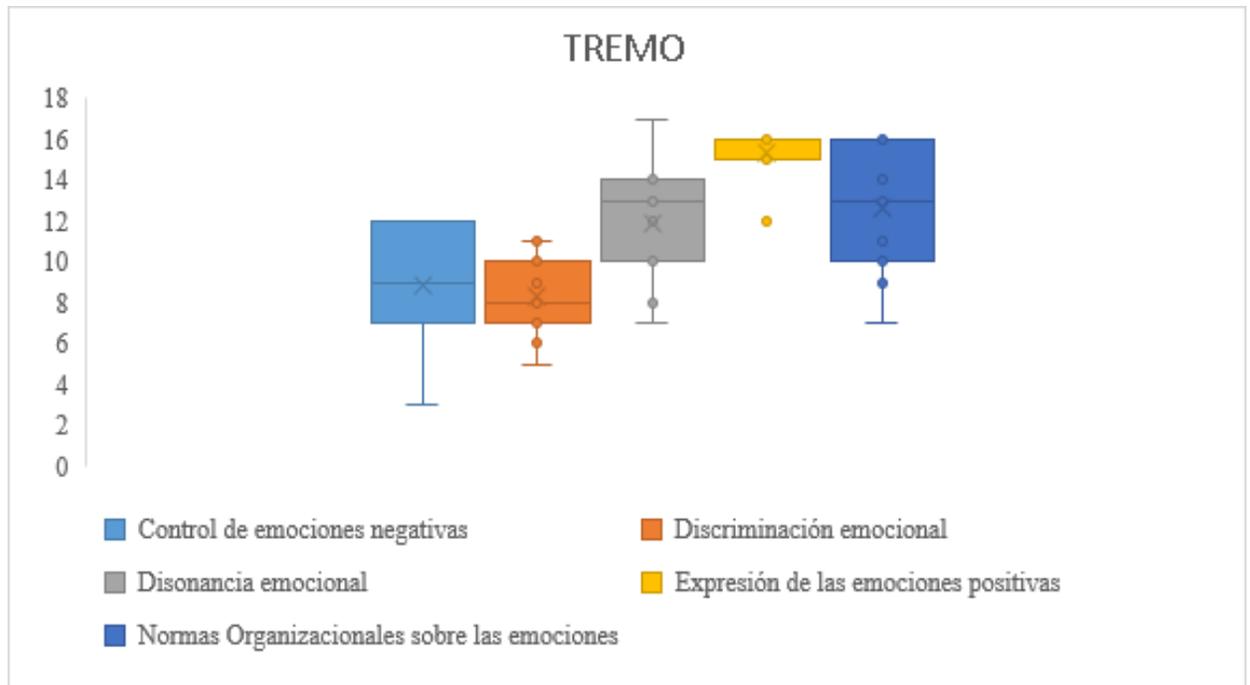


Figura 2. Puntajes obtenidos en cada dimensión de la escala TREMO

6.5. Entrevistas de Salida

Las entrevistas de salida son instrumentos producidos por las empresas dirigidos a conocer los motivos por los cuales sus trabajadores deciden finiquitar la relación laboral con la organización. En este sentido, las entrevistas de salida aplicadas por la entidad financiera constan de tres categorías: condiciones contractuales, clima laboral y cultura organizacional. A partir de las respuestas otorgadas, en ocho de los ítems asociados a esta categoría, contenidos en una escala tipo Likert de cinco puntos, (donde deficiente equivale a 1 punto; malo a 2, medio a 3, bueno a 4 y excelente a 5 puntos), se pudo observar que un 13% de los encuestados califica como “regular” el trabajo que realizaba por lo cual no se tomó en cuenta este porcentaje en el análisis de dichos resultados ya que fueron colocados en una escala neutra, por otro lado un 33% de la muestra lo calificó como “excelente”, mientras que el 53% restante evaluó labores ejecutados como “buenas”. Al ahondar más en dichas encuestas, sobresalen elementos asociados al clima organizacional, relacionados con la debilidad en la comunicación con el supervisor inmediato, con un 27% asociado a un nivel bajo en la comunicación y otro 7% a un nivel “regular”. Sin embargo, los datos

de las entrevistas de salida no resultaron concluyentes, debido a la lejanía entre estos resultados y las aplicaciones del resto de los instrumentos.

Luego de un análisis a las preguntas de cada clasificación, sólo resultó destacada la categoría de clima organizacional, en la que sobresalen elementos asociados a la debilidad en la comunicación con el supervisor inmediato, asimismo, los datos revelaron, aunque en menor medida, necesidades de mayor trabajo en equipo, asociada a la categoría del mismo nombre en el DNC, específicamente en la subcategoría de cohesión grupal y reconocimiento o reforzamiento de las actividades bien realizadas, vinculada a la subcategorías de motivación igualmente manifiesta en el DNC. Estos resultados también se asocian a los factores generales evaluados en el inventario Bar On NA; particularmente con la Inteligencia Intrapersonal y la Inteligencia Interpersonal.

6.6. Productividad

Los datos estadísticos del área de Atención al Cliente, otorgados por la empresa, referidos a *Niveles de Servicio* (contenidos en la Tabla 7) revelan que, durante el año 2017, la meta asociada a esta categoría (80%), fue alcanzada únicamente en tres oportunidades, en los meses: enero, febrero y septiembre, y sólo en uno de los *skills*, Tarjeta de Crédito (TDC), indicando que en los *skills* de Asistencia y Soporte no se alcanzó el porcentaje esperado de nivel de servicio con promedios de 52% y 59,22% respectivamente.

Tabla 7
Niveles de servicio obtenidos

2017	Asistencia (%)	Soporte (%)	TDC (%)
Enero	70,42	57,86	91,19
Febrero	62,80	64,69	95,56
Marzo	43,78	56,85	74,47
Abril	63,62	60,40	35,12
Mayo	50,77	60,43	41,12
Junio	74,19	59,23	50,05
Julio	70,43	75,93	63,09
Agosto	36,66	65,56	57,35
Septiembre	33,81	68,83	80,61
Octubre	28,43	53,28	77,39
Noviembre	33,18	40,33	53,70
Diciembre	50,25	47,23	55,53

Fuente: Propia

Por otro lado, la Tabla 8 muestra el indicador de productividad obtenido durante el año 2017, datos que resultaron particularmente bajos, en especial en el *skill* Asistencia, con un promedio de 61,93%, mientras que para el *skill de* Soporte se obtuvo un promedio de 69,51% y 70,91% para TDC.

Tabla 8
Productividad

2017	Asistencia (%)	Soporte (%)	TDC (%)
Enero	70,41	67,30	69,97
Febrero	65,46	71,86	74,38
Marzo	67,89	66,78	77,94
Abril	63,86	67,67	70,82
Mayo	57,16	69,35	61,45
Junio	63,56	68,48	67,47
Julio	65,91	75,45	75,65
Agosto	59,82	74,23	74,11
Septiembre	62,52	75,00	72,70
Octubre	55,07	72,42	71,73
Noviembre	55,42	66,23	68,37
Diciembre	56,04	59,29	66,37

Fuente: Propia

En cuanto a la determinación de los valores de productividad presentes en los participantes, los estadísticos otorgados por la empresa indican que, en promedio, se atienden más del 40% de las llamadas recibidas mensualmente después de un tiempo en espera superior al deseado, sugiriendo quizás un alto porcentaje de llamadas abandonadas, así como una alta insatisfacción en la experiencia del cliente y el no cumplimiento en los estándares de nivel de servicio propuesto por la organización. Estos resultados se asocian a los antecedentes encontrados en la organización en el año 2016 en la misma área, relacionados con una disminución en los estándares de productividad y desempeño laboral, observados en los bajos niveles de servicio en las llamadas atendidas, así como una alta rotación en el personal y faltas injustificadas; razón por la cual se genera la necesidad de trabajar en pro de mejorar estos aspectos, trayendo consecuentemente el ahorro en costos y tiempo, lo que a su vez permitiría invertir estos recursos en otras tareas, aportando a la compañía una mayor agilidad y flexibilidad al dar respuestas a las necesidades de los clientes (Infoautonomos, 2014).

En ésta misma línea de información, existe relación entre los antecedentes descritos por la Gerencia de Calidad y Servicio con los valores obtenidos en productividad, por lo que se sabe que el servicio de atención sí está siendo afectado. Albrecht (1991), afirma que establecer un verdadero servicio orientado hacia el cliente requiere esfuerzo por parte de las organizaciones y sus líderes. En relación a esta aseveración, afirma que el mismo tiene un elevado impacto económico, de manera favorable a las organizaciones orientadas al servicio y de forma perjudicial a las empresas que brindan un servicio mediocre o inexistente. Esta vocación de servicio debe ser transmitida y vivenciada por sus líderes para que pueda ser realmente permeada en la organización a fin de generar rentabilidad. Ya que la misma no se produce de forma espontánea. Tomando en cuenta que los líderes de las organizaciones no brindan servicio de forma directa a sus clientes, sino solo a través de sus colaboradores, es fundamental entonces que estimulen y motiven a los trabajadores que generan y entregan servicio a los clientes.

Este autor menciona que la calidad de servicio debe formar parte de la cultura organizacional, de forma tal que los empleados puedan experimentarla en su trabajo, para que puedan brindarla a los clientes. Considerando que un servicio es un resultado psicológico, mientras que, en la mayoría de los casos, un producto es impersonal en cuanto a la repercusión que genera en el cliente. Más aun cuando para la mayoría de las organizaciones, el área de servicio al cliente, además de enfrentarse a clientes difíciles o molestos, es la única unidad donde el servicio está presente, mientras que otras áreas dificultan las relaciones con los clientes Albrecht (1991).

Un elemento fundamental para que se logre brindar servicio a los clientes, es el hecho que toda la organización se plantee objetivos que estén orientados a su consecución, ajustando sistemas, procedimientos, políticas, procedimientos, cultura, etc. De forma tal que permitan brindar un servicio de calidad Albrecht (1991).

El conjunto de resultados anteriormente expuestos a través del análisis del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, entrevistas de salida, estadísticos de productividad y la aplicación de los cuestionarios TREMO y Bar On NA, indican la necesidad imperante de capacitar a los empleados en diversas áreas, siendo uno de los principales factores a tomar en cuenta: el manejo de emociones, ya que se demostró que los participantes no poseen las competencias necesarias para gerenciar sus emociones o ser empáticos mediante el reconocimiento de las emociones de los

demás, tanto de clientes como de compañeros de trabajo, lo que a su vez trae consecuencias en el ámbito organizacional afectando el clima laboral, la productividad y el cumplimiento de objetivos empresariales.

En la siguiente sección, se plantea una respuesta a esta problemática a través del planteamiento del diseño de un programa de capacitación para manejo de emociones basado en Mindfulness e Inteligencia Emocional dirigidos a agentes telefónicos del área de Atención al Cliente de una entidad financiera del país, con el cual se da respuesta al último objetivo específico.

VII. Propuesta de programa de capacitación

Con el fin de desarrollar el programa de capacitación para manejo de emociones, bajo las bases fundamentadas anteriormente a través del marco teórico, metodológico y resultados, es pertinente conocer la técnica que permitió la formación del mismo, en este caso, el Diseño Instruccional (DI) bajo el modelo ADDIE.

Bruner (1969 c.p. Belloch, s.f.) define el Diseño Instruccional como la herramienta encargada para planear, preparar, y diseñar los recursos y ambientes necesarios para que se lleve a cabo el aprendizaje. En complemento con esta definición, Reigeluth (1983 c.p. Belloch, s.f.) describe el DI como la disciplina dispuesta a establecer métodos adecuados de instrucción que ayuden a generar los cambios deseados en los conocimientos y habilidades de los participantes.

Ahora bien, existen diversos *Modelos de Diseño Instruccional*, los cuales reflejan diferentes concepciones del DI, los cuales se ejecutan como una guía para el profesional en el desarrollo de actividades formativas. Entre los más conocidos destacan: el Modelo de Gagné, el Modelo de Gagné y Briggs, el Modelo ASSURE, el Modelo de Dick y Carey y el Modelo ADDIE, este último, le dará vida al programa de capacitación para el manejo de emociones basado en mindfulness e Inteligencia Emocional, a continuación, se describen y se desglosan sus etapas (Belloch, s.f.):

El modelo ADDIE es un tipo de Diseño Instruccional interactivo, que sirve para examinar con detenimiento las fases de cualquier tipo de actividad de formación o diseño de material, cuenta con cinco fases siendo un acrónimo para los términos: *Analizar, Diseñar, Desarrollar, Implementar y Evaluar*; “donde los resultados de la evaluación formativa de cada fase pueden conducir al diseñador instruccional de regreso a cualquiera de las fases previas” (Belloch, s.f.):

- **Analizar:** consiste en examinar la muestra, su contenido y su entorno, en este caso se realizó a través de una fase de investigación para la recolección de información a través de: un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, entrevistas de salida, análisis de estadísticos de productividad y la aplicación de instrumentos para evaluar las cualidades actuales en la muestra en Inteligencia Emocional y Trabajo Emocional. Esta fase, permitió

saber cuáles son las necesidades formativas y hacia qué dirección se debía apuntar a la hora de diseñar las actividades y materiales de capacitación.

- **Diseñar:** a través de la información consolidada en la etapa anterior, la fase de Diseño, permite generar un programa en orden sistemático, permitiendo la secuencia y organización de contenido, dándole especial importancia a las técnicas pedagógicas que se utilizan para enseñar y garantizar el aprendizaje de los trabajadores.
- **Desarrollar:** área dirigida a producir los contenidos y materiales de aprendizaje basados en la fase de diseño, respondiendo a preguntas claves, entre ellas: ¿qué se enseñará y para qué, bajo qué modalidad se ofrecerá la instrucción, y qué técnicas se utilizarán para la formación? En este caso, se tomó en cuenta toda información para desarrollar contenido programático hallado en material literario, audiovisual, didáctico y generado por los autores.
- **Implementar:** área dirigida a la ejecución de la acción formativa con la participación de los trabajadores.
- **Evaluar:** etapa que involucra la evaluación del diseño del programa, así como a medir el conocimiento y las aptitudes adquiridas en base al programa de capacitación.

Debido a que este trabajo de grado sólo está dirigido a diseñar un programa de capacitación, se recomienda aplicar la etapa de *implementación* en futuras investigaciones, asimismo, la última etapa, la cual se puede llevar a cabo a través de la evaluación de jueces expertos, agregando más validez al programa y permitiendo junto con la *implementación* la medición de los conocimientos obtenidos por los sujetos a través de la capacitación.

Por último, es importante mencionar que, aunque los participantes del estudio fueron operadores entre 16 y 18 años, la propuesta al programa de capacitación está dirigida principalmente a población adulta con el fin de ampliar su aplicabilidad a un mayor rango de personas dentro del área laboral, sin embargo, esto no es una limitante para la participación de adolescentes.

**Programa de capacitación para manejo de emociones basado en Mindfulness e
Inteligencia Emocional dirigido a agentes telefónicos
(Entidad financiera venezolana).**

Objetivo general: Desarrollar en los participantes la habilidad de manejar adecuadamente sus emociones con el fin de interactuar de forma apropiada con clientes y compañeros de trabajo en base a las herramientas del Mindfulness y la Inteligencia Emocional.

Objetivos específicos:

- Sesión 1: comprender los conceptos y claves principales del Mindfulness y sus beneficios.
- Sesión 2: emplear términos y técnicas que ayuden a mejorar la experiencia consigo mismo.
- Sesión 3: aplicar el Mindfulness en la mejora de las relaciones interpersonales.
- Sesión 4 y 5: reconocer los conceptos y claves principales de la Inteligencia Emocional, sus beneficios y estrategias para su desarrollo.
- Sesión 6 y 7: practicar diversas técnicas del Mindfulness y la Inteligencia Emocional, que fomenten la integración grupal, el trabajo en equipo y la resolución de conflictos.
- Sesión 8: aplicar los conocimientos adquiridos durante la participación en el programa de capacitación para manejo de las emociones, organizando acciones para dar respuesta adecuada a las actividades.

Duración del programa: 27 horas.

Régimen: ocho sesiones en total, siete sesiones de 200 minutos y una sesión de cierre de 240 minutos.

Número de participantes: de 12 a 20 personas.

Estrategias metodológicas: El programa se desarrollará utilizando diferentes técnicas, tales como la presentación y discusión de contenidos, reflexión sobre las vivencias alcanzadas, meditaciones, ejercicios prácticos y dinámicas vivenciales, garantizando así la consolidación del aprendizaje.

SESIÓN N° 1

Objetivos específicos /Metas de aprendizaje	Contenidos	Actividad/Estrategia metodológica	Duración	Recursos	Estrategia de evaluación/ Acción
Apertura formal del programa de capacitación para el manejo de emociones.	Palabras de bienvenida por parte del comité organizador. Presentación de facilitadores. Horario, normas de funcionamiento y pautas generales.	Registro formal de participantes y entrega de rótulos de identificación.	20 minutos.	Lista de asistencia. Bolígrafos. Rótulos de identificación.	Asistencia, puntualidad y participación en el establecimiento de normas y pautas generales.
Iniciar el proceso de inclusión de los participantes.	Conocimiento de los participantes.	Dinámica de integración "Me pica".	20 minutos.	Participantes. Facilitador. Computadora. Video beam. Diapositivas.	Participación activa durante la dinámica.
Sensibilizar a los participantes sobre el contenido del programa con el fin de motivarlos para que tengan una participación activa durante la capacitación.	¿Qué son la Inteligencia Emocional y el Mindfulness y por qué son importantes para mejorar el manejo de las emociones? ¿Qué papel juegan las emociones en el trabajo?	Presentación de diapositivas y discusión de contenido.	20 minutos.	Participantes. Facilitador. Computadora. Video beam. Diapositivas.	Conocer las expectativas de los participantes respecto al programa.
Identificar los conceptos principales del Mindfulness y sus beneficios con el fin de utilizarlos en futuras sesiones y en la vida diaria.	Mindfulness y sus siete factores claves: no juzgar, paciencia, mente de principiante, confianza, estar en el ahora, aceptación y dejar ir. *	Presentación de diapositivas y discusión de contenido.	20 minutos.	Participantes. Facilitador. Computadora. Video beam. Diapositivas.	Intervención y reflexiones de los participantes durante la actividad.
Establecer las diferencias entre "hacer" y "ser".	Diferencias entre "hacer" y "ser". **	Presentación de diapositivas y discusión de contenido.	20 minutos.	Participantes. Facilitador. Computadora. Video beam. Diapositivas.	Respuesta a dudas y reflexiones de los participantes, relacionadas al contenido de la actividad.
Identificar los mitos del Mindfulness.	Los cuatro mitos principales sobre el Mindfulness. **	Presentación de diapositivas y discusión de contenido.	20 minutos.	Participantes. Facilitador. Computadora. Video beam.	Respuesta a dudas y reflexiones de los participantes, relacionadas al

				Diapositivas.	contenido de la actividad.
Refrigerio (15 minutos)					
Valorar los beneficios que trae el Mindfulness a la salud y al área laboral.	Los beneficios para la salud y el trabajo de acuerdo a la meditación Mindfulness. ***	Presentación de diapositivas y discusión de contenido.	20 minutos.	Participantes. Facilitador. Computadora. Video beam. Diapositivas.	Intervención y reflexiones de los participantes durante la actividad y respuesta a dudas.
Tener consciencia del aquí y el ahora a través de la meditación Mindfulness.	Exploración a través de los sentidos y la atención plena una uva pasa. ***	Meditación de la uva pasa.	20 minutos.	Facilitador. Una uva pasa por participante.	Compartir experiencias relacionadas a la meditación.
Compartir la experiencia individual.	Comentarios y reflexiones finales por parte de los participantes.	Solicitar a los participantes su vivencia durante la sesión.	10 minutos.	Participantes. Facilitador.	Escuchar comentarios y reflexiones. Responder dudas.

* Kabat Zinn, (2012 c.p. ALLEGRA Learning Solutions, 2017).

** Williams & Penman (2011 c.p. ALLEGRA Learning Solutions, 2017).

*** ALLEGRA Learning Solutions, 2017.

SESIÓN N° 2

Objetivos específicos /Metas de aprendizaje	Contenidos	Actividad/ Estrategia metodológica	Duración	Recursos	Estrategia de evaluación/ Acción
Compartir experiencias de atención plena que hayan vivenciado durante la semana anterior a la sesión actual.	Reflexiones por parte de los participantes.	Recordar las reglas de la sesión y compartir vivencias con el resto del grupo.	20 minutos.	Participantes Facilitador.	Responder a la pregunta: ¿alguna experiencia Mindfulness durante la semana?
Reconocer qué es el Mindfulness.	La atención plena vista desde hábitos de la vida diaria.	Proyección de video y discusión de contenido.	10 minutos.	Participantes. Facilitador. Computadora. Video beam. Video: cuando conduzcas conduce. *	Reflexiones de los participantes y reconocimiento del mensaje del video (El aquí y el ahora).

Identificar la diferencia entre una mente que divaga y una mente mindful.	Casos de la vida diaria en los que se explica cómo funciona una mente distraída en comparación de una mente atenta.	Proyección de video y discusión de contenido.	40 minutos.	Participantes. Facilitador. Computadora. Video beam. Video: un cerebro atento es un cerebro feliz. **	Reflexiones de los participantes sobre el contenido de la conferencia.
Refrigerio (15 minutos)					
Identificar términos y técnicas que ayuden a mejorar la experiencia consigo mismo.	Introducción al término <i>mindful self</i> . Práctica <i>C.A.R.I.N.G</i> Bienestar y Equilibrio. ***	Presentación de diapositivas y discusión activa del contenido.	40 minutos.	Participantes. Facilitador. Computadora. Video beam. Diapositivas.	Reflexiones de los participantes sobre el contenido de la actividad.
Tomar conciencia de las sensaciones presentes en el cuerpo.	El idioma del cuerpo y cómo habitarlo conscientemente.	Meditación de propiocepción	20 minutos.	Participantes Facilitador.	Concentración en la meditación y comentarios.
Compartir la experiencia individual y atender a las indicaciones para la próxima sesión.	La atención plena en los hábitos diarios: cómo se relacionan consigo mismos y con los demás, cómo comen, cómo caminan, cómo respiran, qué cosas los molestan y qué cosas los calman. ***	Solicitar a los participantes su vivencia durante la sesión.	20 minutos.	Participantes. Facilitador.	Escuchar comentarios y reflexiones. Responder dudas. Proponer acciones de mayor atención plena.

* Video: Spot publicitario de BMW: cuando conduzcas, conduce (Spot 2016).

** Video: Conferencia TEDx a cargo de Martín Reynoso, un cerebro atento es un cerebro feliz.

*** ALLEGRA Learning Solutions, 2017.

SESIÓN N° 3

Objetivos específicos/Metas de aprendizaje	Contenidos	Actividad/Estrategia metodológica	Duración	Recursos	Estrategia de evaluación/Acción
Compartir acciones de atención plena que se hayan puesto en práctica durante la semana anterior a la sesión actual.	Recordar las reglas de la sesión y compartir vivencias con el resto del grupo.	Reflexiones por parte de los participantes.	20 minutos.	Participantes Facilitador.	¿Qué acciones de mayor atención plena aplicaron durante la última semana?

Distinguir la diferencia entre las relaciones interpersonales saludables e inadecuadas.	El valor de la empatía.	Proyección de cortometrajes y discusión del contenido con los participantes.	20 minutos.	Participantes. Facilitador. Computadora. Video beam. Videos: "el puente" y "for the birds".	Análisis por parte de los participantes sobre los cortometrajes.
Identificar estrategias para armonizar las relaciones interpersonales de acuerdo al Mindfulness.	Escucha activa. * Habla consciente. *	Presentación de diapositivas y discusión activa con el grupo.	60 minutos.	Participantes. Facilitador. Computadora. Video beam. Diapositivas.	Participación activa de los integrantes y reflexiones sobre a la actividad.
Refrigerio (15 minutos)					
Crear el hábito de la meditación.	Importancia de los sentimientos de amor, apertura y afecto por sí mismos y hacia los demás. *	Meditación: "Amable y Amorosa".	20 minutos.	Participantes Facilitador.	Anotar la meditación que se les dictará con el fin de repetirla diariamente en cualquier momento del día durante una semana y tomar notas de lo experimentado.
Compartir la experiencia individual.	Comentarios y reflexiones por parte de los participantes.	Solicitar a los participantes su vivencia durante la sesión.	20 minutos.	Participantes Facilitador.	Escuchar comentarios y reflexiones. Responder dudas.

* ALLEGRA Learning Solutions, 2017.

SESIÓN N° 4

Objetivos específicos /Metas de aprendizaje	Contenidos	Actividad /Estrategia metodológica	Duración	Recursos	Estrategia de evaluación /Acción
Compartir experiencias de atención plena que hayan vivenciado durante la semana anterior a la sesión actual.	Reflexiones por parte de los participantes.	Recordar las reglas de la sesión y compartir vivencias con el resto del grupo.	20 minutos.	Participantes Facilitador.	Responder a la pregunta: ¿alguna experiencia Mindfulness durante la semana?
Identificar el concepto de Inteligencia Emocional y su impacto en la vida diaria.	Inteligencia Emocional según Daniel Goleman: Comparación entre mente emocional y mente racional.	Proyección de video y discusión del contenido con los participantes.	30 minutos.	Participantes. Facilitadores. Computadora. Video beam.	¿Se consideras una persona emocionalmente inteligente? ¿Por qué?

	Entendimiento de las emociones. Manejo de las emociones. Motivación. Empatía Administración de relaciones. Emociones a evitar vs. Emociones para cultivar. *			Video: Inteligencia Emocional-Resumen animado. *	
Reconocer los beneficios básicos de la IE.	Beneficios de la Inteligencia Emocional. **	Presentación de diapositivas y discusión con los participantes.	20 minutos.	Participantes. Facilitador. Computadora. Video beam. Diapositivas.	Intervención de los participantes durante la actividad y respuesta a dudas.
Identificar los hábitos de las personas emocionalmente inteligentes.	Los siete hábitos de las personas emocionalmente inteligentes. ***	Proyección de video y discusión con los participantes.	20 minutos.	Participantes. Facilitadores. Computadora. Video beam. Video: 7 hábitos de las personas con Inteligencia Emocional. ***	¿Qué hábitos posee, y cuál de ellos necesita desarrollar?
Refrigerio (15 minutos)					
Reconocer apropiadamente sus emociones, sentimientos, sensaciones y estados de ánimo.	Diferencias entre emociones, sentimientos, sensaciones y estados de ánimo.	Ejercicio práctico de I.E: reconociendo cómo me siento.	25 minutos.	Participantes. Facilitador. Computadora. Video beam. Diapositivas.	Participación activa de los integrantes y reflexiones sobre a la actividad.
Tener consciencia de la forma en que respira.	Técnica de respiración a cuatro tiempos.	Meditación: controlando mi respiración	20 minutos.	Participantes Facilitador.	Concentración en la meditación y reflexiones sobre lo experimentado.
Compartir la experiencia individual.	Comentarios y reflexiones por parte de los participantes.	Solicitar a los participantes su vivencia durante la sesión.	20 minutos.	Participantes Facilitador.	Escuchar comentarios y reflexiones. Responder dudas.

* Caminos del Éxito, 2017.

** García-Allen, 2018.

*** Villegas, 2016.

SESIÓN N° 5

Objetivos específicos /Metas de aprendizaje	Contenidos	Actividad/Estrategia metodológica	Duración	Recursos	Estrategia de evaluación /Acción
Compartir experiencias de atención plena que hayan vivenciado durante la semana anterior a la sesión actual.	Reflexiones por parte de los participantes.	Recordar las reglas de la sesión y compartir vivencias con el resto del grupo.	20 minutos.	Participantes. Facilitadores.	Responder a la pregunta: ¿alguna experiencia Mindfulness durante la semana?
Reconocer apropiadamente sus emociones, sentimientos, sensaciones y estados de ánimo.	Repaso de las diferencias entre emociones, sentimientos, sensaciones y estados de ánimo.	Repetición de la Fase 1 de ejercicio práctico de Inteligencia Emocional: reconociendo cómo me siento.	30 minutos.	Participantes. Facilitadores. Papel. Lápiz.	¿Ha hecho conscientes sus emociones, sentimientos, sensaciones o estados de ánimo durante la última semana? ¿Cómo se ha dado cuenta? ¿Qué considera ha cambiado en usted al hacerse más atento?
Tener consciencia de la forma en que respira.	Técnica de respiración a cuatro tiempos.	Meditación: controlando mi respiración	20 minutos.	Participantes Facilitador.	Concentración en la meditación y comentarios sobre lo experimentado.
Integrar el grupo a través de dinámicas relacionadas al trabajo en equipo.	Integración grupal y trabajo en equipo.	Dinámica de cohesión grupal. *	40 minutos.	Piezas de dominó (una pieza por participante). Tirro.	Reflexiones sobre la dinámica y participación activa durante la actividad.
Compartir la experiencia individual.	Comentarios y reflexiones por parte de los participantes.	Solicitar a los participantes su vivencia durante la sesión.	20 minutos.	Participantes Facilitador.	Escuchar comentarios y reflexiones. Responder dudas.

* Castro, 2017.

SESIÓN N° 6

Objetivos específicos /Metas de aprendizaje	Contenidos	Actividad /Estrategia metodológica	Duración	Recursos	Estrategia de evaluación /Acción
Compartir experiencias de atención plena que hayan vivenciado durante la semana anterior a la sesión actual.	Reflexiones por parte de los participantes.	Recordar las reglas de la sesión y compartir vivencias con el resto del grupo.	20 minutos.	Participantes Facilitador.	Responder a la pregunta: ¿alguna experiencia Mindfulness durante la semana?
Participar en el desarrollo de actividades grupales de manera constructiva.	Integración grupal y trabajo en equipo.	Dinámica de resolución de conflictos. *	50 minutos.	Cinta elástica.	Reflexiones sobre la dinámica.
Reconocer virtudes y oportunidades de mejora.	Autoconocimiento.	Ejercicio: trabaja tus puntos débiles y conviértelos en tu fortaleza. **	50 minutos.	Hojas blancas. Lapiceros.	Comentarios sobre experiencias que deseen compartir respecto al ejercicio.
Tener consciencia del aquí y el ahora a través de la meditación Mindfulness.	Exploración a través de los sentidos y la atención plena de una pieza de chocolate. ***	Meditación del chocolate.	40 minutos.	Un chocolate pequeño por participante.	Concentración sobre la meditación y reflexiones sobre la misma.
Comunicar la experiencia individual.	Comentarios y reflexiones por parte de los participantes.	Solicitar a los participantes su vivencia durante la sesión.	40 minutos.	Participantes Facilitador.	Escuchar comentarios y reflexiones. Responder dudas. Plantearse acciones de mayor consciencia plena.

* Castro, 2017.

** Zazo Rodríguez, 2016.

*** ALLEGRA Learning Solutions, 2017.

SESIÓN N° 7

Objetivos específicos /Metas de aprendizaje	Contenidos	Actividad /Estrategia metodológica	Duración	Recursos	Estrategia de evaluación /Acción
Compartir experiencias de atención plena que hayan vivenciado durante la semana anterior a la sesión actual.	Reflexiones por parte de los participantes.	Recordar las reglas de la sesión y compartir vivencias con el resto del grupo.	20 minutos.	Participantes Facilitador.	Responder a la pregunta: ¿alguna experiencia que deseen compartir? ¿Qué acciones de atención plena aplicaron?

Resolver problemas laborales y encontrar una solución emocionalmente inteligente.	Casos reales de problemas laborales. *	<i>Role Playing.</i>	60 minutos.	Casos impresos en fichas de cartulina, (dos casos por grupo). Papel. Lapiceros.	Intervención activa y reflexiones de los participantes durante la actividad.
Participar en el desarrollo de actividades grupales de manera constructiva.	Cumplimiento de metas.	Dinámica de integración grupal y trabajo en equipo: La antorcha olímpica. **	40 minutos.	Vasos. Cuatro globos de colores diferentes. Un objetivo de la gerencia impreso por equipo.	Participación activa y reflexiones sobre la dinámica.
Tener consciencia de la forma en que respira.	Técnica de respiración a cuatro tiempos.	Meditación: controlando mi respiración	30 minutos.	Participantes. Facilitador.	Concentración en la actividad y reflexiones sobre la meditación.
Comunicar la experiencia individual.	Comentarios y reflexiones por parte de los participantes.	Solicitar a los participantes su vivencia durante la sesión.	20 minutos.	Participantes. Facilitador.	Escuchar comentarios y reflexiones. Responder dudas.

* Entidad financiera, 2017.
** García-Rincón de Castro, 2015.

SESIÓN N° 8

Objetivos específicos /Metas de aprendizaje	Contenidos	Actividad /Estrategia metodológica	Duración	Recursos	Estrategia de evaluación /Acción
Compartir experiencias de atención plena que hayan vivenciado durante la semana anterior a la sesión actual.	Reflexiones por parte de los participantes.	Compartir vivencias con el resto del grupo.	20 minutos.	Participantes. Facilitador.	Responder a la pregunta: ¿alguna experiencia Mindfulness durante la semana?
Seleccionar los conceptos que mejor se adapten a los conocimientos adquiridos en Inteligencia Emocional y Mindfulness.	Inteligencia Emocional Mindfulness Trabajo en equipo Integración grupal Confianza en el equipo Consecución de metas.	<i>Rally.</i>	90 minutos.	Espacio abierto. Canaletas de plástico (cinco). Metras. Lona. Tablas (dos). Mecatillos (dos por persona). Tangram.	Participación activa de los integrantes de cada grupo y demostración de conocimiento adquirido durante el programa.

Experimentar la meditación Mindfulness a través de los sentidos.	Atención plena.	Meditación de los sentidos.	30 minutos.	Música. Incienso. Caramelo (uno por persona). Limón (1/4 por persona). Una docena de rosas. Participantes Colaboradores Facilitadores.	Compartir lo experimentado durante la meditación.
Reconocer el esfuerzo y trabajo realizado por los participantes a través de la entregar de certificados y palabras de cierre por parte de los facilitadores y la gerencia del área.	Comentarios y reflexiones individuales. Palabras de cierre por parte de los gerentes del área de Calidad y Servicio y los facilitadores.	Dinámica de entrega de certificados de culminación y cierre formal del Programa de Capacitación para manejo de emociones basado en Mindfulness e Inteligencia Emocional.	40 minutos.	Participantes. Facilitadores. Gerentes del área. Certificados de culminación	Compartir los logros alcanzados: ¿Qué ha aprendido? ¿Qué está dispuesto a cambiar o a mejorar? ¿Qué se lleva de esta experiencia?
		Celebración de cierre (60 minutos).			

* Pasión por el Éxito S.A de C.V, 2016.

VIII. Conclusiones

Actualmente las demandas o necesidades que no logran ser abordadas por determinadas áreas profesionales, cada vez guardan más relación con el componente emocional de los trabajadores, en este sentido, es importante contar con profesionales de la Psicología Organizacional capaces de brindar herramientas para el desarrollo de habilidades sociales que involucren el manejo adecuado de las emociones, su regulación y el reconocimiento de las mismas, así como el correcto afrontamiento de situaciones estresantes, la capacidad para la resolución de conflictos y el mejoramiento de relaciones intrapersonales e interpersonales. Para generar estos cambios existen diversas técnicas enfocadas en la Psicología Positiva, las cuales se centran en las potencialidades humanas, entre ellas el Mindfulness y la Inteligencia Emocional; y el Trabajo Emocional como potenciador de las expresiones emocionales adecuadas en el trabajo.

La producción de investigaciones como la presente, permiten el crecimiento de la Psicología I/O, lo que da paso a reconocer la importancia de esta rama dentro de las organizaciones. Los psicólogos organizacionales deben ser una pieza fundamental en las empresas y quienes trabajen en conjunto con la alta gerencia para lograr el balance en la consecución de objetivos organizacionales, sin dejar de lado el potencial de su talento humano, logrando así organizaciones emocionalmente inteligentes y más productivas.

Los antecedentes expuestos en esta investigación dejan ver que el manejo inadecuado de emociones, genera una serie de consecuencias negativas como la disminución en la calidad de vida del trabajador, creando una mayor cantidad de riesgos tanto psicológicos como físicos, los cuales podrían traducirse en enfermedades como estrés crónico, depresión, obesidad, cardiopatías, ansiedad, entre otros.

Por su parte, los efectos en el ámbito organizacional, se vinculan con el desgaste emocional de los empleados, vinculado también a componentes de clima laboral y problemas asociados con el mismo, entre ellos: la motivación, la satisfacción laboral, el entorpecimiento en la comunicación asertiva, la fatiga, la disminución en el desempeño, y el estrés. Estos factores a su vez afectan negativamente la productividad laboral, la calidad de atención y el servicio hacia el cliente, trayendo como resultado la insatisfacción de clientes, produciendo por ende pérdidas financieras.

En base a las necesidades presentes en una entidad bancaria venezolana, se decidió indagar sobre la existencia de necesidades de capacitación para el manejo de emociones en operadores de Call Center, por lo que se diseñó una propuesta de capacitación para manejo de emociones basado en Mindfulness e Inteligencia Emocional.

Objetivo cumplido gracias a la recopilación de información extraída a través de diversas fuentes entre ellas la más importante, el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, lo que a su vez está relacionado con el objetivo que permitió determinar cuáles son las situaciones que afectaron el funcionamiento adecuado del área de Atención al Cliente de la institución y a su vez el análisis de las necesidades de capacitación que requirieron ser abordadas desde la práctica del Mindfulness y la Inteligencia Emocional.

Para cubrir el objetivo específico: *evaluar los indicadores actuales de Inteligencia Emocional, Trabajo Emocional y Productividad presentes en la muestra* se procedió a hacer mediciones de las variables de Inteligencia Emocional y Trabajo Emocional, a través de Bar On NA y TREMO, respectivamente así como el análisis de estadísticos de productividad y entrevistas de salidas, otorgados por la empresa para obtener información que complementara los resultados del DNC.

Las necesidades principales que requieren ser atendidas, resultantes del análisis del DNC, son de corte psicológico, específicamente el *manejo de emociones* y la *motivación laboral*, aspectos fundamentales tanto en la adaptación al medio ambiente como en el desempeño adecuado en las tareas relacionadas con atención al cliente. Sin embargo, las categorías de formación, y de clima laboral también deben ser tomadas en cuenta para forjar el desarrollo y bienestar integral de los trabajadores.

En el DNC surgieron elementos relacionados al Trabajo Emocional, respecto a esto, es importante tomar en cuenta que los sentimientos negativos que experimentan los trabajadores pueden contaminar las interacciones con los clientes, incluso si estas interacciones se realizan por vía telefónica, ya que el Trabajo Emocional debe estar presente en tanto en relaciones cara a cara como en relaciones virtuales.

Por otro lado, la aplicación de instrumentos permitió el establecimiento de los niveles para cada dimensión de TREMO, (discriminación emocional, expresión de emociones positivas, control de emociones negativas, disonancia emocional y normas organizacionales), en cada uno de los participantes que conformaron la muestra. Asimismo, la escala Bar On NA, determinó que la mayoría de los participantes no tiene desarrollada la Inteligencia Emocional en las dimensiones: inteligencia intrapersonal, inteligencia interpersonal, manejo de estrés, adaptabilidad y cociente emocional total.

Finalmente se estableció una propuesta de un programa de capacitación para manejo de emociones en el trabajo, basado en *Mindfulness e Inteligencia Emocional* dirigido a Operadores de Call Center del área de Atención al Cliente de una entidad financiera del país.

El mindfulness y la Inteligencia Emocional están conectadas por el hecho en sí de dedicarse ambas al mismo fin, mejorar la relación interna consigo mismo y con los demás a través de una visión enfocada en las potencialidades del ser humano. Mientras que el mindfulness aumenta la consciencia de aquello que se vive a cada momento con una actitud de aceptación y apertura, la inteligencia emocional propone la identificación, clarificación, expresión y reparación de la vivencia emocional; por lo que trabajar con ambas paralelamente hace que se obtengan resultados más significativos en diversas áreas, como la psicoterapia, la salud en general, y el ámbito laboral.

Los estudios existentes en cuanto a intervenciones basadas en Inteligencia Emocional y/o Mindfulness, apoyan la creación y aplicación de programas de formación de este tipo para generar en el entorno profesional, personas, psíquica, física y socialmente saludables, brindándoles herramientas que le permitan enfrentar adecuadamente las demandas del medio, dirigidas no sólo a mejorar factores laborales sino que se extienden a aspectos de la vida diaria, promoviendo así el bienestar como una misión laboral.

Es importante enfatizar que, aunque esta investigación se hizo bajo el marco de la Psicología Industrial, su relación con la Psicología Positiva le otorga integralidad por lo cual podría ampliarse a otras ramas de la psicología. El objetivo principal de la Psicología Positiva radica en potenciar el cambio que la psicología tiene al ocuparse de las patologías, es una invitación a desarrollar las mejores cualidades de la vida. Su campo, en un nivel subjetivo, está relacionado

con la experiencia positiva: pasada asociada al bienestar y la satisfacción; presente: implica fluir, elemento relacionado al Mindfulness; y futura: en las elaboraciones cognitivas acerca de un futuro, generado a través de una visión de optimismo, esperanza y fe.

Para finalizar, es importante destacar que en el pasado la psicología tenía tres grandes objetivos, curar la enfermedad mental, hacer las vidas de las personas más productivas y completas, e identificar y potenciar los grandes talentos. De esta manera se decide tomar una posición en la que el mensaje de la psicología positiva se base en recordar que la psicología es más que el estudio de la enfermedad, las deficiencias o daños; sino que también es el estudio de las fortalezas y virtudes. Que el tratamiento no es solo arreglar lo que está mal, sino también es potenciar lo que está bien. Y que la psicología es más que salud o enfermedad, es también trabajo, dedicación, perseverancia, educación, visión, amor, compromiso y crecimiento.

IX. Limitaciones y Recomendaciones

Dentro de las limitaciones que se encontraron a lo largo del desarrollo de esta investigación, pueden mencionarse, la baja heterogeneidad de edades, así como el tamaño de la muestra, por lo que para futuras investigaciones se recomienda contar con un mayor número de participantes, así como integrar un rango de edades mayor con la posibilidad de generalizar resultados. Asimismo, otra de las limitaciones del estudio fue el instrumento utilizado, en este caso se sugiere construir o utilizar otro instrumento que se adapte mejor a la población estudiada.

Otro aspecto que cabe mencionar como limitación, fue el poco el compromiso por parte de la empresa para participar de forma abierta y colaborativa en los procesos de logística, planificación para la aplicación de los instrumentos lo que a su vez afectó la operatividad del sistema del Call Center, motivo por el cual se le sugiere a los futuros investigadores en estas áreas sensibilizar más a los organismos con los que trabajarán para lograr mayor interés e involucramiento de su parte.

Aunado a las recomendaciones anteriores, para futuras investigaciones enmarcadas en este campo de estudio de la Psicología Organizacional, se sugiere:

A nivel metodológico:

- Aplicar las etapas de *implementación y evaluación* del Modelo ADDIE al Diseño Instruccional, para agregarle más validez al programa.
- Aplicar el programa de capacitación para manejo de emociones.
- Controlar la mayor cantidad de variables extrañas posible.
- Hacer mediciones pre y post programa, con el fin de comprobar los efectos de la capacitación en los participantes.

-
- Incorporar otras técnicas al programa de capacitación para manejo de emociones como yoga, tai chi, diferentes estilos de meditación, entre otros.
 - Incluir medidas adicionales a los constructos evaluados, que permitan realizar comparaciones entre variables.

A nivel investigativo:

- Determinar si variables sociodemográficas como el sexo, la edad, el nivel de estudios, entre otras son concluyentes en la posesión de variables como la Inteligencia Emocional o el Trabajo Emocional.
- Evaluar el efecto de variables psicosociales o socioeconómicas sobre variables como la Inteligencia Emocional y el Trabajo Emocional.

Referencias Bibliográficas

Albrecht, K. (1991). *La Revolución del Servicio: El Toque Personal que Conserva y Cautiva Clientes*. Bogotá: Legis.

Alcalde, I. (2018). Soft Skills: habilidades blandas en las organizaciones. Recuperado de: <https://ignasialcalde.es/soft-skills-habilidades-blandas-en-las-organizaciones/>

Alcover de la Hera, C., Martínez, D., Rodríguez, F., & Domínguez, R. (2004). *Introducción a la Psicología del Trabajo*. España: McGraw-Hill.

ALLEGRA Learning Solutions (Octubre, 2017). Certificate in Mindfulness.

Alfonsi, S., & Segal, R. (2016). Efecto de la práctica de mindfulness sobre el estrés, la inteligencia emocional y la atención plena en trabajadores del área administrativa de la universidad metropolitana. (Tesis de licenciatura, Universidad Metropolitana).

Alexandre, D., Bernstein, A., Walker, E., Hunter, J., Roizen, M., & Morledge, T. (2016). A Web-Based Mindfulness Stress Management Program in a Corporate Call Center: A Randomized Clinical Trial to Evaluate the Added Benefit of Onsite Group Support [Un Programa de Mindfulness y Manejo de Estrés en un Call Center Corporativo: un Ensayo Clínico Aleatorizado para Evaluar el Beneficio Añadido del Grupo de Apoyo en las Instalaciones]. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. 58(3), 254-264. doi: 10.1097/JOM.0000000000000680

Anchorena, M. (2016). Estrés laboral: la integración de Mindfulness en el trabajo. *Sociedad Mindfulness y Salud*. Recuperado de <http://www.mindfulness-salud.org/recursos/articulos/estres-laboral-la-integracion-de-mindfulness-en-el-trabajo/>

Balestrini, M. (1998). *Cómo elaborar un proyecto de investigación*. Caracas, Venezuela: Servicio Editorial Consultores y Asociados.

-
- Belloch, C. (s.f.). Diseño Instruccional. *Universidad de Valencia*. Recuperado de <https://www.uv.es/~bellochc/pedagogia/EVA4.pdf>
- Bishop, S., Lau, M., Shapiro, S., Carlson, L., Anderson, N., Carmody, J., & Devins, G. (2004). Mindfulness: A Proposed Operational Definition. *Clinical Psychology Science and Practice*, 11(3), 230-241. doi: 10.1093/clipsy/bph077
- Blanco, G. (2010). El Constructo de Trabajo Emocional en un Grupo de Trabajadores/as de la Salud Venezolanos/as: Validación Preliminar. *Ciencia & Trabajo*, 35, 263-266. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3218587>
- Blasco, B. (2014, Noviembre 6). Descubre qué relación hay entre inteligencia emocional y productividad. Recuperado de: <https://www.beatrizblasco.com/descubre-que-relacion-hay-entre-inteligencia-emocional-y-productividad/>
- BMW España [BMW España]. (2015, Agosto 18). Spot BMW: Cuando conduzcas, conduce (Spot 2016). [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=CuFH08QXNI8>
- Brown, K.W. y Ryan, R.M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 822-848.
- Burque, J. (27, mayo 2014). 21 Beneficios (Muy Científicos) del Mindfulness. *Filmoterapia: Cine, coaching y psicología* [blog]. Recuperado de <http://jaimeburque.com/blog/21-beneficios-muy-cientificos-del-mindfulness/>
- Cabello, R., Ruiz-Aranda, D., & Fernández-Berrocal, P., (2010). Docentes emocionalmente inteligentes. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 13(1), 41-49. ISSN 1575-0965

-
- Caminos del éxito [Caminos del éxito]. (2017, Marzo 4). Inteligencia Emocional-Daniel Goleman-Resumen animado. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=Vu6xM229q9I>
- Calderón, H., & Pérez, Ch. (2016). Efecto del entrenamiento en mindfulness y la resiliencia sobre el estrés y la atención plena en trabajadores de la universidad metropolitana en el período 1516-2. (Tesis de licenciatura, Universidad Metropolitana).
- Capital Humano (20, julio, 2017). Los beneficios de aplicar Mindfulness en el trabajo. *Capital Humano, el verdadero capital está en las personas* [blog]. Recuperado de <http://capitalhumano.emol.com/7138/mindfulness-en-el-trabajo/>
- Castro, O. [Juegos Educativos Orientar]. (2017, Febrero 11). Dinámica para manejo de conflictos. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=SeN04R6HB9k&t=13s>
- Castro, O. [Juegos Educativos Orientar]. (2017, Junio 3). Dinámica de cohesión grupal orientar. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=V5AqiCh2IW0&t=37s>
- Center for Mindful Self-Compassion (mayo, 2017). *What is MSC?* Recuperado de: <https://centerformsc.org>
- Chapman, H. A. & Anderson, A. K. (2012). Understanding disgust. *Annals of the New York Academy of Sciences*. Recuperado de <https://nyaspubs.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1749-6632.2011.06369.x>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. (5ta. ed.) Colombia: McGraw Hill.
- Chóliz, M. (2005): *Psicología de la emoción: el proceso emocional* [archivo PDF] Recuperado de: <https://www.valencia.edu/~cholz/Proceso%20emocional.pdf>

- Davidson, R. (2008). Buddha's Brain: Neuroplasticity and Meditation. *HHS Author Manuscripts*, 25(1), 174-176. Recuperado de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2944261/>
- Didonna, F. (2011). Manual clínico de mindfulness. Bilbao: Desclée de Brouwer
- Diferencia entre formación, capacitación y entrenamiento (mayo, 2016). Alegsa. Recuperado de: <http://www.alegsa.com.ar/Diccionario/C/28352.php>
- Duarte, B. (2016). Book Review: Mindful Relationships. *Psych Central*. Recuperado de <https://psychcentral.com/lib/book-review-mindful-relationships-2/>
- Dubs de Moya, R. (diciembre, 2002). El Proyecto Factible: una modalidad de investigación. *Revista Universitaria de Investigación*. 3(2). Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/410/41030203.pdf>
- Ealicia (27, enero 2017). *Cómo aplicar la inteligencia emocional en la atención al cliente*. Ealicia University eLearning Customer Experience [blog]. Recuperado de <http://www.ealiciauniversity.com/como-aplicar-la-inteligencia-emocional-en-la-atencion-al-cliente/>
- Ehusfera (2013, Abril 13). Inteligencia emocional en el ámbito laboral-ámbito interpersonal. Recuperado de <http://www.ehu.es/ehusfera/taupada/2013/04/30/inteligencia-emocional-en-el-ambito-laboral-ambito-interpersonal/>
- Emprende Pyme (2016) ¿Qué es la productividad empresarial? *Emprende Pyme*_[blog]. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/que-es-la-productividad-empresarial.html>
- Enríquez, H. (2011). *Inteligencia Emocional Plena: Hacia un Programa de Regulación Emocional Basado en la Consciencia Plena*. (Tesis doctoral, Universidad de Málaga). Recuperado de <http://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/5053/Tesis%20Doctoral%20de%20H%C3%A9ctor%20Arturo%20Enr%C3%ADquez%20Anchondo.pdf?sequence=1>

-
- Extremera, N. y Fernández-Berrocal, P. (2004). El uso de las Medidas de Habilidad en el Ámbito de la Inteligencia Emocional. Ventajas e inconvenientes con respecto a las medidas de auto-informe. *Boletín de Psicología*, 80, 59-77.
- Federación de Psicólogos de Venezuela (1981). Código de Ética Profesional del Psicólogo de Venezuela. Caracas: Servicio de Publicaciones, Escuela de Psicología, UCV.
- Fernández, F. (2002). El análisis de contenido como ayuda metodológica para la investigación. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, II (96). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15309604>
- FGCC Consultores. Indicadores de Gestión: Entendiendo la Productividad parte I. (febrero, 2012). Recuperado de <https://gestiondecallcenter.wordpress.com/2012/02/14/indicadores-de-gestion-entendiendo-la-productividad-parte-i/>
- FGCC Consultores. Que son los Indicadores. Indicadores de gestión. (noviembre, 2012). Recuperado de <https://gestiondecallcenter.wordpress.com/2012/11/29/que-son-los-indicadores-indicadores-de-gestion/>
- Fraija, N., & Otero, D. (2016). El control de trabajo emocional a través de un programa para el manejo de mociones en trabajadores y trabajadoras del área de atención al cliente (Tesis de licenciatura, Universidad Central de Venezuela).
- Friego, E. (2018). ¿Qué es la capacitación? ¿Qué es la capacitación y qué gana una organización al capacitar a su personal? Recuperado de: <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>
- García-Allen, J. (2018). Los beneficios de la Inteligencia Emocional en el trabajo. Recuperado de <https://psicologiaymente.net/organizaciones/beneficios-inteligencia-emocional-trabajo>

- García-Allen, J. (2018). Terapia de Aceptación y Compromiso (ACT): principios y características. Una de las terapias de tercera generación que están generando mejores resultados. Recuperado de <https://psicologiaymente.net/clinica/terapia-aceptacion-compromiso>
- García-Fernández, M., & Giménez-Mas, S. (2010). La inteligencia emocional y sus principales modelos: propuesta de un modelo integrador. *Espiral. Cuadernos del Profesorado* [en línea], 3(6), 43-52. Recuperado de <http://www.cepcuevasolula.es/espiral>.
- García, M. (julio, 2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*. (42). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- García-Rincón de Castro, C. [César García-Rincón de Castro]. (2015, Mayo 19). La Antorcha Olímpica: dinámica para trabajar valores en equipo y propósito vital [Archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=1Ov0x_fm5AI&t=222s
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. Barcelona: Kairós. Edición en Castellano: *Inteligencia Emocional* (1996).
- Goleman, D., & Lippincott, M. (2017). Without Emotional Intelligence, Mindfulness Doesn't Work. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2017/09/sgc-what-really-makes-mindfulness-work#>
- Gómez, M., Delgado, M., & Gómez, R. (2015). Mindfulness e Inteligencia Emocional: Aspectos Comunes y Diferenciales. *Revista de Psicología de la Salud (New Age)*. 3(1).
- González, L. (22, marzo 2017). Hipertensión arterial y estrés. *Espai PSIKOS BCN. Salut i benestar emocional* [blog]. Recuperado de <http://www.espaipsikos.com/hipertension-arterial-y-estres/>
- Gracia, E., Martínez, I., & Salanova, M. (2006). *El Trabajo Emocional: Concepto y Prevención*. Gobierno de España, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Recuperado

- de
http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp_720.pdf
- Gracia, E., Ramos J., & Moliner, C. (2014). El Trabajo Emocional desde una perspectiva clarificadora, tras treinta años de investigación. *Universitas Psychologica*, 13(4), 1517-1529. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-4.tepc>
- Hakkak, M., Nazarpoori, A., Mousavi, S., & Ghodsi, M. (2015). Investigating the effects of emotional intelligence on social-mental factors of human resource productivity. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 31(3), 129-134. doi: 10.1016/j.rpto.2015.06.005
- Hayes, A., & Feldman, G. (2004). Clarifying the construct of mindfulness in the context of emotion regulation. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 11, 255-262.
- Hernández, L. (2014). *Inteligencia Emocional y Servicio al Cliente (Estudio realizado con el personal de Servicio al Cliente de la cooperativa Salcajá R.L)*. (Tesis, Universidad Rafael Landívar). Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Hernandez-Lesly.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Hochschild, A. (1983). *The managed heart*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Infoautonomos (2014). *Desarrollo Profesional*. Infoautonomos [blog]. Recuperado de <http://infoautonomos.eleconomista.es/habilidades-directivas/productividad-pymes-autonomos/>
- Kabat-Zinn, J. (1990). *Full catastrophe living*. New York: Delta. Edición en Castellano: *Vivir con plenitud las crisis*. 2003. Ed. Kairós.

-
- Kabat-Zinn, J. (2012). *Mindfulness for beginners: Reclaiming the Present Moment and Your Life*. Edición en Castellano: Mindfulness para principiantes. 2013. Ed. Kairós.
- Kenwin (2016). *Norma COPC para la Optimización de la Experiencia de Clientes. El Modelo de Gestión para Proveedores de Servicios al Cliente (PSICs)*. Recuperado de http://www.kenwin.net/es/downloads/download/141?file=Norma+COPC+PSIC+6.0+1.0-7x_May+16_esp.pdf
- Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigación del Comportamiento. Métodos de Investigación en Ciencias Sociales*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Kristeller, J. (2015). *Mindful Eating*. Recuperado de: <http://www.mb-eat.com>
- Kyocera (20, septiembre 2017). La importancia de la Inteligencia Emocional en el trabajo. *Kyocera Document Solutions* [blog]. Recuperado de <https://smarterworkspaces.kyocera.es/blog/la-importancia-la-inteligencia-emocional-trabajo/>
- Langer, E. (2002). Well-Being Mindfulness versus Positive Evaluation. En C. Snyder, & S. López (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (pp.214-230). New York: Oxford University Press.
- Levy, E. (s.f.). Meditación: Conciencia plena. *Superyo*, 70-74. Recuperado de <http://www.locatel.com.ve/uploads/contenido/c4c60a10b80c326c99a8197b1774beda12b71438.pdf>
- Mañas, I. (2009). Mindfulness (atención plena): La meditación en psicología clínica. *Gaceta de Psicología*, 50. 13-29.
- Martínez, D. (2001). Evolución del concepto de Trabajo Emocional: dimensiones antecedentes y consecuencias. Una revisión teórica. *Revista de psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 17 (2) Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/2313/231324550001/>

-
- Mendoza, A. (2008). Manual para determinar necesidades de capacitación (Quinta Edición). México: Trillas.
- Micheli, J. (2012). El Sector de Call Centers: Estructura y Tendencias. Apuntes sobre la Situación de México. *Frontera Norte*, 24(47), 145-169. Recuperado de <https://www.colef.mx/fronteranorte/articulos/FN47/6-f47.pdf>
- Mindful Birthing (mayo, 2017). *MBCP*. Recuperado de: <http://www.mindfulbirthing.org>
- Mindfulness (mayo, 2017). *Mindfulness & Cancer*. Recuperado de: <http://www.trishbartley.co.uk>
- Mindfulness Based Programs (mayo, 2017). *MBEB*. Recuperado de: <http://www.margaretcullen.com>
- Mindfulness-Based Relapse Prevention (mayo, 2017). *MBRP*. Recuperado de: <http://www.mindfulrp.com>
- Moreno, A., (2012). Terapias Cognitivo-Conductuales de tercera generación (TTG): La Atención Plena/Mindfulness. *Revista Internacional de Psicología*, 12(1). ISSN 1818-1023. Recuperado de <http://www.revistapsicologia.org/index.php/revista/article/download/66/63>
- Moreno-Jiménez, B., Gálvez, M., Rodríguez-Carvajal, R., & Garrosa, E. (2009). Emociones y salud en el trabajo: análisis del constructo “trabajo emocional” y propuesta de evaluación. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1). Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rlps/v42n1/v42n1a06>
- Mortan, R., Ripoll, P., Carvalho, C., & Bernal, M. (2014). Effects of emotional intelligence on entrepreneurial intention and self-efficacy. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(3), 97-104. doi: 10.1016/j.rpto.2014.11.004
- Mullen, B., & Cooper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, 115, 210-227. doi: 10.1037/0033-2909.115.2.210

- Ong, J. (2016). *Mindfulness-Based Therapy for Insomnia*. Recuperado de: <http://www.apa.org/pubs/books/4317416.aspx?tab=1>
- Pasión por el Éxito S.A de C.V [Pasión por el Éxito S.A de C.V]. (2016, Mayo 12). Team Building Rally de Integración. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=MgyaX7KZfbU>
- Ramos, N., & Hernández, S. (2008). Inteligencia Emocional y Mindfulness; Hacia un Concepto Integrado de la Inteligencia Emocional. *Revista de la Facultad de Trabajo Social*. 24(24), 135-146. Recuperado de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/trabajosocial/article/view/251/213>
- Ramos, N., Hernández, S., & Blanca, M. (junio, 2010). Hacia un Programa Integrado de Mindfulness e Inteligencia Emocional. Infocop. Recuperado de http://www.infocop.es/view_article.asp?id=2931
- Reeve, J. (2010). *Motivación y emoción*. (5ta. ed.). México: McGraw-Hill.
- Regner, E. (2008). Validez convergente y discriminante del Inventario de Cociente Emocional (EQ-I). *Interdisciplinaria*. 25(1), 25-21. Recuperado de <http://www.scielo.org.ar/pdf/interd/v25n1/v25n1a02.pdf>
- Reynoso, M. (10, abril 2015). Entrenar la mente para ser más feliz. *Mindfulness en el mundo real. Cultivando conciencia* [blog]. Recuperado de <http://mindfulnessmreynoso.blogspot.com/>
- Rodríguez, M., & Rodríguez, C. (2016). El trabajador caraqueño, una mirada a su realidad interna: inteligencia emocional, estrés laboral y atención plena. Período abril-agosto 2016. (Tesis de licenciatura, Universidad Metropolitana).
- Ruiz, D. (2016). Mindfulness e Inteligencia Emocional. En J. Castejón. (Ed.), *Psicología y Educación: Presente y Futuro* (pp. 1422-1431). Recuperado de http://www.cipe2016.com/cipe_final_capitulos.pdf

- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*. (pp. 185- 211). Recuperado de http://ei.yale.edu/wp-content/uploads/2014/06/pub153_SaloveyMayerICP1990_OCR.pdf
- Salovey, P., Mayer, J., & Caruso, D. (2002). The positive psychology of emotional intelligence. In C.R. Snyder & S. López (eds.): *Handbook of positive psychology* (pp. 159-171). New York: Oxford.
- Segal, Z. (2014). The Mindful way through depression: Zindel Segal at TEDxUT [Archivo de video]. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=1A4w3W94ygA>
- Seligman, M. (2002). Positive Psychology, Positive Prevention, and Positive Therapy. En C. Snyder, & S. López (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (pp.3-9). New York: Oxford University Press.
- Sociedad Mindfulness y Salud (mayo, 2017). *Mindfulness y psicoterapia*. Recuperado de: <http://www.mindfulness-salud.org>
- Solano, A. (2013). Inteligencia Emocional en el trabajo: sus implicaciones y el rol de la Psicología Laboral. *Revista Humanitas*. 10 (10) 201-214. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4348160>
- TEDx Talks [Martín Reynoso]. (2014, Julio 16). Un cerebro atento es un cerebro feliz. [Archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=nI_owrxLoOQ
- Trujillo, M., & Rivas, L. (2005). Orígenes, evolución y modelos de inteligencia emocional. *Innovar: revista de ciencias administrativas y sociales*. (Enero a Junio), pp. 6-24. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v15n25/v15n25a01.pdf>
- Ugarriza, N. (2001). La evaluación de la inteligencia emocional a través del inventario de Bar On (I-CE) en una muestra de Lima Metropolitana. *Persona*, 129-160. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=147118178005>

- Ugarriza, N., & Pajares L; (2005). La evaluación de la inteligencia emocional a través del inventario de Bar On ICE: NA, en una muestra de niños y adolescentes. *Persona*, 11-58. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=147112816001>
- Villegas, A. [Arturo Villegas]. (2016, Marzo 30). 7 Hábitos De Las Personas Con Inteligencia Emocional. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=sdcvLsuqTpM>
- Wolever, R., Bobinet, K., McCabe, K., Mackenzie, E., Fekete, E., Kusnick, C., & Baime, M. (2012). Effective and Viable Mind-Body Stress Reduction in the Workplace: A Randomized Controlled Trial. *APA PsycNet*. 17(2), 246-258. doi: 10.1037/a0027278
- Yturralde, E. (2018). El desarrollo sostenido de habilidades y competencias. Recuperado de: <http://habilidadesduras.com/>
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations [Trabajo emocional y bienestar psicológico: Una revisión de la literatura y algunas consideraciones conceptuales]. *Human Resource Management Review*. 12 (2) 237-268, doi: 10.1016/S1053-4822(02)00048-7
- Zappala, M. (2015). Estrés, bienestar psicológico y atención plena en practicantes de mindfulness de telefónica. (Tesis de licenciatura, Universidad Metropolitana).
- Zazo Rodríguez, R. (2016). Ejercicios para desarrollar tu Inteligencia Emocional [Comentario en un blog]. Recuperado de <http://www.psicoadapta.es/blog/inteligencia-emocional-ejercicios/>
- Zetlin, M. (2018). 5 Mindfulness Techniques That Will Improve Your Relationships and Make You a Better Leader. *Inc*. Recuperado de <https://www.inc.com/minda-zetlin/5-mindfulness-techniques-that-will-improve-your-relationships-and-make-you-a-bet.html>

2 Mares (9, febrero 2018). La importancia de la Inteligencia Emocional en el Contact Centers. 2 *Mares, innovation is in your Team* [blog]. Recuperado de <https://2mares.com/la-importancia-la-inteligencia-emocional-los-contact-centers/>

Anexos**Anexo 1. Consentimiento informado****CONSENTIMIENTO INFORMADO**

A través del presente, yo, _____ titular de la C.I. número _____, acepto participar en el proceso de investigación del trabajo de grado titulado: “**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA MANEJO DE EMOCIONES, BASADO EN MINDFULNESS E INTELIGENCIA EMOCIONAL, DIRIGIDO A AGENTES TELEFÓNICOS (ENTIDAD FINANCIERA VENEZOLANA)**” llevado a cabo por los estudiantes de Psicología Industrial de la Universidad Central de Venezuela: Karla Montilla y Luis Muñoz. En este sentido, según lo establecido en el Artículo 57 y 60 del Código de Ética Profesional del Psicólogo en Venezuela, este consentimiento aprueba, respectivamente:

- Que el participante tenga conocimiento que este proyecto tiene fines exclusivamente investigativos.
- La participación en la investigación es voluntaria y, por ende, el participante puede retirarse en cualquier momento de la misma.
- La integridad tanto física como mental del participante no se verá amenazada de ninguna manera por la participación en la investigación.
- Los datos personales serán mantenidos en estricta confidencialidad.

Firma del participante

Firma de los investigadores

Anexo 2. Instrumento para medir la Inteligencia Emocional (ICE-Q NA, Bar On)

Participante (iniciales): _____ Edad: _____ Sexo: _____

Cargo que desempeña: _____ Turno: _____

Lea las siguientes oraciones y elija la opción con la cual se sienta más identificado de acuerdo a la siguiente escala de respuesta:

1= Muy rara vez

2= Rara vez

3= A menudo

4= Muy a menudo

	1	2	3	4
1. Me importa lo que les sucede a las personas				
2. Es fácil decirle a la gente cómo me siento				
3. Me agradan todas las personas que conozco				
4. Soy capaz de respetar a los demás				
5. Me molesto demasiado por cualquier cosa				
6. Puedo hablar fácilmente sobre mis sentimientos				
7. Pienso bien de todas las personas				
8. Peleo con la gente				
9. Tengo mal humor				
10. Puedo comprender preguntas difíciles				

11. Nada me molesta				
12. Es difícil hablar sobre mis sentimientos más íntimos				
13. Puedo dar buenas respuestas a preguntas difíciles				
14. Puedo describir mis sentimientos fácilmente				
15. Debo decir siempre la verdad				
16. Puedo tener muchas maneras de contestar a una pregunta difícil, cuando yo quiero				
17. Me molesto con facilidad				
18. Me agrada hacer cosas para los demás				
19. Puedo usar fácilmente diferentes modos de resolver problemas				
20. Pienso que soy el/la mejor en todo lo que hago				
21. Para mí es fácil decirles a las personas cómo me siento				
22. Cuando doy respuesta a preguntas difíciles trato de pensar en muchas soluciones				
23. Me siento mal cuando son heridos los sentimientos de las personas				
24. Soy bueno(a) resolviendo problemas				
25. No tengo días malos				
26. Me es difícil decirle a los demás mis sentimientos				
27. Me disgusto fácilmente				
28. Puedo darme cuenta cuando mi compañero/amigo está triste				
29. Cuando me molesto actúo sin pensar				
30. Sé cuándo la gente está molesta aun cuando no dicen nada				

Anexo 3. Instrumento para medir el Trabajo Emocional (TREMO)

Participante (iniciales): _____ Edad: _____ Sexo: _____

Cargo que desempeña: _____ Turno: _____

A continuación, encontrará una serie de oraciones que pueden estar relacionadas con su trabajo y los sentimientos y emociones que se pueden dar en él. Lea cada uno de los ítems e indique lo que piensa en relación con cada una de ellas, marcando con una cruz la casilla que mejor describa su opinión según la siguiente escala de respuesta:

1= raramente

2= a veces

3= frecuentemente

4= continuamente

NOTA: No existen respuestas correctas o incorrectas, agradecemos de antemano su apoyo y colaboración, trabajamos para usted y por usted.

	1	2	3	4
1. Mi trabajo requiere interpretar las emociones de los clientes				
2. Mi institución/organización está atenta a los sentimientos que expreso hacia los clientes				
3. En mi institución/organización existen criterios de expresión de las emociones con los clientes				
4. Nadie nota cuando estoy molesto/a en el trabajo				
5. En mi trabajo tengo que expresar emociones que no siento				
6. Para hacer bien mi trabajo debo ser “un poco psicólogo” con los clientes				
7. En mi trabajo debo mostrarme sonriente ante los clientes				

8. Ante los clientes controlo mi irritación				
9. Trabajo con clientes que me desagradan, pero ellos no lo notan				
10. Manejar mis emociones frente a los clientes forma parte de mi trabajo cotidiano				
11. En mi institución/organización se orienta al personal para superar situaciones emocionalmente difíciles con los clientes				
12. Mi trabajo implica situaciones emocionales desagradables ante las que tengo que disimular				
13. Los supervisores tienen indicaciones de la institución/organización sobre cómo actuar en los posibles problemas de comunicación con los clientes				
14. Disimulo mi enfado en las situaciones que me disgustan en el trabajo				
15. En el trabajo no expreso mis sentimientos negativos				
16. En mi trabajo muestro sentimientos que no corresponden con lo que verdaderamente siento				
17. Debo expresarme de forma simpática en el trato con los clientes				
18. Para ser efectivo/a en mi trabajo, debo mostrarme positivo/a y vital frente a las personas				
19. Mi trabajo implica manejar situaciones de elevada intensidad emocional				
20. Debo mostrarme amable con los clientes				

Anexo 4. Guía de entrevistas de DNC, semi-estructurada para supervisores y operadores.**Para Supervisores:**

1. ¿Cuáles considera usted son los problemas que actualmente presenta su departamento?
2. ¿Cuáles de ellos se deben a falta de conocimientos, habilidades y actitudes del personal del área?
3. ¿Cuáles son los puestos más afectados por las necesidades de capacitación?
4. ¿Cómo es el desempeño global de cada una de las personas con necesidades de capacitación?
5. ¿En qué tareas específicas se manifiestan las necesidades de su personal?
6. ¿Quiénes son las personas involucradas en cada una de las tareas que requieren algún tipo de cambio, de capacitación?
7. ¿Qué tema considera pertinente para que su personal reciba durante una capacitación?
8. Si usted tuviese que realizar un programa de capacitación ¿qué técnicas aplicaría para mantener a los participantes motivados e interesados?
9. ¿Cómo se ha sentido después de brindar apoyo para la realización de este programa?
10. ¿Existe algún otro detalle que se deba tomar en cuenta que no haya sido abordado durante la entrevista?

Para Operadores Call Center

1. ¿En qué tareas específicas se manifiestan las necesidades en su unidad de trabajo?
2. ¿Quiénes son las personas involucradas en cada una de las tareas que requieren ser reforzadas?
3. ¿Cómo es el desempeño global de cada una de las personas con necesidades de capacitación?
4. ¿Qué problemas particulares se presentan en su área de trabajo?
5. En caso de tener que recibir un taller, ¿qué tema considera que debería recibir que mejoraría su ámbito laboral?
6. ¿Qué tema le interesaría recibir en un taller?
7. ¿Qué necesita saber para llevar a cabo sus labores diarias?
8. Tomando en cuenta a sus compañeros y las actividades que deben realizar diariamente, si usted tuviese que realizar un programa de capacitación ¿qué temas debería contener este programa que ayude a mejorar las labores diarias?
9. ¿Qué técnicas aplicaría para mantener a su público motivado, en caso de ser facilitador?
10. ¿Cómo se ha sentido después de brindar apoyo para la realización de este programa?
11. ¿Qué pregunta agregarías a esta entrevista?

Anexo 5. Manual de contenido para uso del facilitador.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA MANEJO DE EMOCIONES, BASADO EN
MINDFULNESS E INTELIGENCIA EMOCIONAL, DIRIGIDO A AGENTES
TELEFÓNICOS (ENTIDAD FINANCIERA VENEZOLANA).

Objetivo general: Desarrollar en los participantes la habilidad de manejar adecuadamente sus emociones con el fin de interactuar de forma apropiada con clientes y compañeros de trabajo en base a las herramientas del Mindfulness y la Inteligencia Emocional.

Objetivos específicos:

- Sesión 1: explicar los conceptos y claves principales del Mindfulness y sus beneficios.
- Sesión 2: emplear términos y técnicas que ayuden a mejorar la experiencia consigo mismo.
- Sesión 3: aplicar el Mindfulness en la mejora de las relaciones interpersonales.
- Sesión 4 y 5: reconocer los conceptos y claves principales de la Inteligencia Emocional, sus beneficios y estrategias para su desarrollo.
- Sesión 6 y 7: practicar diversas técnicas del Mindfulness y la Inteligencia Emocional, que fomenten la integración grupal, el trabajo en equipo y la resolución de conflictos.
- Sesión 8: aplicar los conocimientos adquiridos durante la participación en el programa de capacitación para manejo de las emociones, organizando acciones para dar respuesta adecuada a las actividades.

Duración del programa: 27 horas.

Régimen: ocho sesiones en total, siete sesiones de 200 minutos y una sesión de cierre de 240 minutos.

Número de participantes: de 12 a 20 personas.

Condiciones ambientales: sala amplia con espacio suficiente para que entren cómodos en sillas y mesas la totalidad de participantes, asimismo debe ser un lugar apto para las dinámicas realizadas de pie, preferiblemente alfombrado para practicar las meditaciones que requieran sentarse en el

suelo. También debe contar con juego luces que se puedan apagar dejando la sala más oscura si fuese necesario, suficientes puertos de electricidad y acceso a internet.

Recursos:

Humanos: facilitadores (dos), participantes y personal de logística.

Materiales: mesas, sillas, extensiones eléctricas, computadora, video beam, cornetas, música para dinámicas, incienso, bolígrafos, lápices, resma de papel, tirro, una uva pasa, un chocolate, ¼ de limón y una pieza de dominó por participante, cinta elástica, cuatro vasos plásticos, cuatro globos de colores diferentes, objetivos de la gerencia impreso, cinco canaletas de plástico, metras, lona suficientemente amplia como para atajar a una persona con ella, mecatillo (dos por persona en actividad de grupo de cinco personas aproximadamente), dos tablas delgadas de madera de 3 metros por 15 centímetros de ancho, una tangram, una docena de rosas y certificados de culminación del programa.

Estrategias metodológicas: El programa se desarrollará utilizando diferentes técnicas, tales como la presentación y discusión de contenidos, reflexión sobre las vivencias obtenidas, meditaciones, ejercicios prácticos y dinámicas vivenciales, garantizando así la consolidación del aprendizaje.

Es importante destacar que durante cada sesión se hará énfasis en la importancia de las normativas a través de las reglas de funcionamiento, como una manera de recordar el comportamiento esperado que se debe mantener durante el proceso de capacitación. Por otro lado, al inicio de cada sesión, se realizarán algunas preguntas a los participantes sobre su experiencia en sesiones pasadas o vivencias que hayan tenido durante la semana, en relación a lo trabajado en cada sesión, por ejemplo: ¿Alguna experiencia que desee compartir con el grupo?, ¿qué acciones de atención plena ha aplicado durante la última semana?, entre otras. En este mismo orden de ideas, las reglas del juego serán:

- Espacio libre de juicios: libertad de expresión y tolerancia.
- Respetar el derecho de palabra.
- No interrumpir mientras otra persona habla.
- Evitar iniciar conversaciones no relacionadas al contenido del programa.
- Mantener el celular en modo vibración o silencio.
- Las salidas y entradas a la sala deben hacerse en silencio.

Una vez conocidas o recordadas las reglas del juego, se da inicio a las actividades pautadas para la sesión.

Sesión N° 1

Actividad 1: Apertura formal del programa.

Palabras de bienvenida por parte del comité organizador, así como la presentación de los facilitadores en donde se expondrán los horarios, normas de funcionamiento y pautas generales.

Actividad 2: Inclusión de los participantes a través de la dinámica “Me pica”.

Indicaciones:

Primero se forma un círculo con todos los participantes, luego cada persona tiene que decir su nombre y a continuación un lugar donde le pique, por ejemplo: "soy Juan y me pica la boca". A continuación, el siguiente participante tiene que decir cómo se llamaba su compañero y dónde le picaba, además él también dice su nombre y donde le pica y así sucesivamente hasta la última persona. El último tiene que repetir los nombres y donde le picaba de cada uno de sus compañeros, desde el primero.

Actividad 3: Sensibilizar a los participantes sobre el contenido del programa.

Con el fin de motivar y sensibilizar a los participantes para que tengan una intervención activa durante la capacitación se presentarán brevemente los resultados de la investigación, así como los conceptos Inteligencia Emocional, Mindfulness y se les explicará qué papel juegan las emociones en el trabajo. Luego de conocer estos conceptos, se les invita a que expresen sus expectativas del programa. También se les puede preguntar si alguno de ellos tiene conocimiento previo de estas terminologías. En ese orden de ideas:

¿Qué es la Inteligencia Emocional? Daniel Goleman en el año 1995, describe la Inteligencia Emocional como la forma adaptativa de interactuar con el medio, que abarca el control de respuestas impulsivas, de sentimientos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía y la agilidad mental (Goleman, 1995; citado en Costa, 2013).

Asimismo, la Inteligencia Emocional también es descrita como la capacidad para identificar, entender y manejar las emociones correctamente, de un modo que facilite las relaciones con los demás, la consecución de metas y objetivos, el manejo del estrés o la superación de obstáculos.

Las personas con una alta inteligencia emocional no necesariamente tienen menos emociones negativas, sino que, cuando aparecen, saben manejarlas mejor.

Estas personas también poseen una mayor capacidad para identificar y saber exactamente qué están sintiendo, y por ende al reconocer sus emociones se les facilita identificar lo que los demás sienten, por ende, al identificar y entender mejor las emociones, suelen ser personas más empáticas, con vidas más placenteras y saludables y un mayor éxito a nivel laboral.

Por otro lado, el mindfulness, también conocido como conciencia plena (en un esfuerzo por traducir el término al español), se define como la atención ante lo que se siente y se piensa en el aquí y el ahora, es decir, en el momento presente, sin emisión de juicios valorativos (Kabat-Zinn, 1990).

Además, es considerado una técnica de meditación, en la que el sujeto aprende a hacerse más consciente de su día a día, sin juzgar las reacciones que pudiese tener ante una determinada situación sino aprendiendo de la misma situación sin atarse en ella.

Luego de conocer estos conceptos brevemente, ¿qué relación consideran que pueda tener saber manejar las emociones con el trabajo? y más específicamente en el área que ustedes trabajan, Atención al Cliente.

En el campo laboral, las emociones juegan un papel importante. El trabajador no se circunscribe solamente a un aspecto biológico, físico o racional. El aspecto emocional, determina muchas veces, su capacidad de solución de conflicto o de tareas demandadas por el trabajo, sus funciones, y responsabilidades.

Diversas investigaciones han demostrado que, en un entorno de colaboradores altamente inteligentes, se trabaja en un mejor clima laboral, con mayor comunicación asertiva, disminuyen los errores y accidentes, los individuos tienen un mejor estado de salud, manejan mejor las situaciones desafiantes, disminuye el estrés, son más productivos, están motivados, se disminuyen las bajas por enfermedades, hay mayor compromiso de parte de los colaboradores y por ende mejores resultados.

Por ello y mucho más, a lo largo del programa se les brindarán diversas técnicas, tips, herramientas, entre otras que le ayudarán a mejorar el manejo de sus emociones y así obtener beneficios no sólo a nivel laboral sino también para su vida diaria.

Actividad 4: Introducir el tema del Mindfulness y sus siete factores clave.

La meditación de atención plena o mindfulness implica centrarse en la respiración o en las sensaciones corporales, sin reconocer los pensamientos que distraen a medida que ocurren, y volviendo al momento presente (Woods, 2014, citado en ALLEGRA Learning Solutions, 2017). Así mismo Jon Kabat-Zinn (2012, citado en ALLEGRA Learning Solutions, 2017), define el mindfulness como, "la conciencia cultivada, prestando atención de manera sostenida y particular: a propósito, en el momento presente y sin prejuicios" (p.1).

La atención plena es la conciencia continua, momento a momento de las propias experiencias. La conciencia pura de la experiencia del momento presente es el objeto de la meditación (Schmidt, 2004, citado en ALLEGRA Learning Solutions, 2017). La práctica de meditación mindfulness incluye siete factores clave: no juzgar, paciencia, mente de principiante (tener una actitud de apertura), confianza, no esforzarse, aceptación y dejar ir (Kabat-Zinn, 2012, citado en ALLEGRA Learning Solutions, 2017), descritos de la siguiente manera

No juzgar - Este factor implica liberar la necesidad de juzgar o cambiar los pensamientos, sonidos, objetos o emociones que ocurren durante la meditación. No juzgar significa ver y aceptar las cosas tal como son y reconocerlas sin juicios.

Paciencia - Este factor implica practicar la paciencia. El meditador permanece en el momento presente sin pensar en el futuro o el pasado.

La mente del principiante - Este factor expresa la capacidad de estar abierto, anhelante, aceptando el no tener ideas preconcebidas sobre lo que ocurre durante la meditación. En la mente del principiante hay muchas posibilidades; en la mente del experto hay pocas.

Confianza - Este factor implica tener fe en el proceso; estar abierto a la experiencia de meditación; confiando en lo que se revela; y confiando en la propia intuición, conciencia y experiencia.

No esforzarse - Este factor implica la capacidad de ser, sabiendo que no hay a dónde ir, nada que hacer en este momento, y nada que obtener. Este factor también se llama "estar en el ahora".

Aceptación - Este factor significa dejar de lado la necesidad de que las cosas se manifiesten de la manera deseada y, en su lugar, permitir que se desarrollen. También implica reconocer las cosas tal como son en el momento presente.

Dejar ir - Este factor es similar al concepto de desapego. En particular, significa dejar ir el pasado y las expectativas del futuro y tener fe en el proceso de meditación sin ningún apego a los resultados.

Actividad 5: Exponer las diferencias entre "hacer" y "ser"

La mayoría de las personas se vuelven tan motivadas que se mueven a través del momento presente en una carrera hacia mejores momentos; viven para revisar las cosas de una lista de cosas por hacer y luego se agotan al final del día, solo para volver a hacerlo al día siguiente. Esto lleva al "hacer humano" en lugar de al "ser humano". La meditación de atención plena crea la posibilidad de pasar de un modo de *hacer* a un modo de *ser* a través de la práctica de la atención y la conciencia (Kabat-Zinn, 2012, citado en ALLEGRA Learning Solutions, 2017).

En este sentido, Williams, y Penman (2011, citado en ALLEGRA Learning Solutions, 2017), enumeran siete características de hacer y ser:

Estar en piloto automático versus elección consciente - Cuando las personas están en el modo de hacer, pueden pensar, trabajar, comer, caminar o conducir sin una clara conciencia de lo que están haciendo. Extrañan muchas de las experiencias de la vida al vivir de esta manera. La atención plena lleva a las personas a la conciencia plena, a un lugar de elección e intención

Analizar versus detección - Cuando los individuos están en el modo de hacer, sus mentes analizan, recuerdan, planifican y comparan. Estas personas pasan mucho tiempo "dentro de sus cabezas" sin darse cuenta de lo que sucede a su alrededor. El mindfulness ofrece una forma diferente de "conocer" y experimentar el mundo. Permite a las personas usar los sentidos de la vista, oído, tacto, olfato y gusto como si fuera la primera vez. La base de hacerse consciente es despertar a lo que está sucediendo dentro de uno mismo y del mundo, en el momento presente.

Esfuerzo versus aceptación - Cuando los individuos están en el modo de hacer, sus mentes juzgan y comparan el mundo "real" con el mundo "ideal". Los individuos en el modo de aceptación, suspenden temporalmente el juicio y permiten que los eventos se desarrollen en el momento presente, observando el mundo a medida que se desarrollan los acontecimientos, permitiendo que sea "tal como es" por un momento, y abordando un problema o una situación sin preconceptos.

Ver los pensamientos como sólidos y reales versus tratarlos como eventos mentales - Cuando los individuos están en el modo de hacer, sus mentes usan sus propias creaciones, pensamientos e imágenes. La atención plena enseña que los pensamientos son solo pensamientos; son eventos en la mente. A menudo son valiosos, pero no son "la persona" o la "realidad".

Evitar versus acercarse - Cuando los individuos están en el modo de hacer, sus mentes resuelven los problemas. Cuando se usa en el contexto incorrecto, por ejemplo, cuando se trata de resolver un problema mientras se siente cansado y estresado, el modo de hacer puede provocar agotamiento y más cansancio; además, surgen el miedo y la ansiedad, lo que lleva a un mayor agotamiento. En el modo ser, la mente estimula a las personas a acercarse a las cosas que desean evitar. La atención plena reconoce el miedo, la tristeza, la fatiga y el agotamiento, alentando a "ver hacia adentro". Este enfoque compasivo gradualmente disipa el poder de los sentimientos negativos.

Usar el viaje mental en el tiempo versus permanecer en el momento presente - La memoria y la capacidad de planificar para el futuro son fundamentales para la vida diaria. Cuando las personas están bajo estrés, tienden a recordar solo las cosas malas que han sucedido y les resulta difícil recordar lo bueno. En el modo de hacer, la mente de las personas puede estar sesgada por su estado de ánimo actual. Las personas tienden a revivir los eventos pasados y volver a sentir el dolor, y anticipar los desastres futuros y a sentir anticipadamente su impacto. La meditación entrena la mente para "ver" los pensamientos a medida que ocurren para vivir en el momento presente. Esto no significa estar para siempre atrapado en el presente; el modo *ser* les permite a los individuos recordar conscientemente, conocer el pasado y planificar el futuro, lo que los ayuda a liberarse de estar atrapados en un "viaje mental en el tiempo".

Involucrarse en actividades de agotamiento versus actividades nutritivas - Cuando los individuos están en el modo "hacer", pueden quedar atrapados en sus carreras, proyectos, etc. Estos objetivos pueden valer la pena, pero concentrarse exclusivamente en ellos e ignorar su propia salud y bienestar puede ser agotador si estas actividades no son equilibradas con actividades que nutren el cuerpo, la mente y el alma. En el modo *ser*, la mente restaura el equilibrio ayudando a las personas a percibir más claramente las cosas que son nutritivas y las que son agotadoras. La atención plena ayuda a las personas a evitar aspectos de la vida que desgasten la energía y la felicidad haciéndoles conscientes de lo que resulta nutritivo y de apoyo.

Actividad 6: Presentar los cuatro mitos principales sobre el mindfulness.

La meditación de atención plena es una práctica de salud valiosa y beneficiosa. Sin embargo, hay algunos mitos comunes acerca de la práctica y sus beneficios que vale la pena disipar (Williams, y Penman, 2011 citado en ALLEGRA Learning Solutions, 2017):

- La meditación de la atención plena es un método de entrenamiento mental, no una religión. Sin embargo, muchas personas que practican la mediación mindfulness son religiosas.

- No es necesario sentarse con las piernas cruzadas en el suelo mientras se medita, pero puede hacerlo si lo desea. La mayoría de las personas se sientan en sillas para meditar. También puede meditar en un avión o tren o mientras camina. Se puede meditar en cualquier lugar.

- La meditación no es complicada. Aunque pueda parecer difícil, aprenderás algo valioso sobre la mente cada vez que te involucres en la práctica.

- La meditación no le impedirá esforzarse por una carrera u obtener objetivos de vida, no se trata de aceptar lo inaceptable, ayuda a cultivar una conciencia que le permita obtener sus objetivos profesionales y personales.

Actividad 7: Presentar los beneficios para la salud y el trabajo en base a la meditación mindfulness.

Diversas investigaciones muestran que la meditación basada en la atención plena puede reducir los síntomas de dolor, ansiedad y depresión en pacientes con dolor crónico. Numerosos estudios psicológicos han demostrado que los meditadores regulares son más felices y están más contentos que aquellos que no meditan regularmente. Los meditadores regulares también disfrutan de mejores y más satisfactorias relaciones. Los estudios han demostrado que la meditación mejora el sistema inmunológico y ayuda a prevenir resfriados, gripe y otras enfermedades (Chiesa, 2010; Plews-Ogan, Owens, Goodman, Wolfe, y Schorling, 2005; Van Der Watt, Laughame, y Janca, 2008; Williams, y Penman, 2011, citados en ALLEGRA Learning Solutions, 2017).

La mente es un factor en el estrés y los trastornos relacionados con el estrés, y la meditación afecta positivamente a una serie de procesos fisiológicos autónomos, como la reducción de la presión arterial y de la excitación, así como las reacciones emocionales. Las técnicas de meditación con atención plena parecen disminuir los pensamientos de reflexión, reducir la excitación del estrés y aumentar los estados mentales positivos. La atención plena también es ideal para cultivar una mayor conciencia de la unidad de la mente, el cuerpo y las formas en que los pensamientos, sentimientos y comportamientos pueden socavar las emociones y la salud física y espiritual (ALLEGRA Learning Solutions, 2017).

La meditación de la atención plena es universal y puede ser practicada por cualquiera que esté motivado a optimizar su salud, felicidad y bienestar. Los beneficios para la salud de la meditación consciente incluyen una mejor capacidad para controlar el estrés, el dolor y la enfermedad. El entrenamiento de Mindfulness en forma de reducción del estrés basada en la atención plena (mindfulness-stress reduction, MBSR) puede cambiar la estructura y el funcionamiento del cerebro de maneras importantes. Las implicaciones de estos cambios son profundas y pueden afectar la forma en que los individuos se relacionan con sus pensamientos y

emociones, especialmente los reactivos Kabat-Zinn (2012, citado en ALLEGRA Learning Solutions, 2017).

Por otro lado, el mindfulness también posee beneficios a nivel laboral, en el año 2017, La Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza organizó una jornada sobre los beneficios del Mindfulness en el mundo empresarial, donde se dieron a conocer los beneficios que pueden obtener tanto los trabajadores como la organización al aplicar esta técnica en sus labores diarias manteniendo un estado de concentración plena en sus tareas y mantener la mente concentrada en sus objetivos. Los invitados especiales a este evento, Javier García Campayo y Virginia Gasi6n, mencionaron beneficios del mindfulness entre los que destacan:

- Aumentar la capacidad de concentraci6n y memoria.
- Mantener el equilibrio y el foco mental sostenido en ambientes desafiantes.
- Acceder a un mayor nivel de calma y estabilidad.
- Permitir una mayor claridad en la toma de decisiones y una mayor creatividad en la resoluci6n de conflictos.
- Aumentar la calidad de las relaciones interpersonales y del manejo de las emociones.
 - Disminuir el estr6s laboral, as6 como aumentar la capacidad de manejar y gestionar situaciones estresantes.
 - Disminuir las enfermedades asociadas al trabajo.
 - Aumenta el compromiso y la implicaci6n de los trabajadores.
 - Aumenta la satisfacci6n laboral de los trabajadores.
 - Minimiza el absentismo laboral.
 - Mejora la comunicaci6n y el clima laboral en la empresa.
 - Aumenta el rendimiento laboral.
 - Crea equipos de trabajo m6s comprometidos, creativos y productivos.
 - Mejora la capacidad de liderazgo.

Actividad 8: Meditaci6n de la uva pasa.

La meditaci6n de la uva pasa es uno de los ejercicios m6s utilizados en los talleres de mindfulness a nivel mundial. Es un ejercicio que advierte como a veces simplemente las personas comen en piloto autom6tico como una manera de cumplir alg6n requisito para luego poder continuar con sus labores diarias, sin embargo, si se hace todo de una manera m6s conscientes, m6s atenta, seguramente se obtendr6n experiencias m6s agradables y satisfactorias de la vida, (Fern6ndez, 2016).

Instrucción:

Ahora bien, tomen una uva pasa:

Ponga la uva pasa en la palma de su mano, obsérvela unos momentos. Mírela con un sentido de curiosidad y asombro, como si ésta fuera la primera vez que ve una uva pasa, de hecho, es probable que esta sea la primera vez que mira realmente una uva pasa. Sienta su textura en la mano y fíjese en el amplio abanico de colores y tonalidades, en cómo incide la luz en sus pliegues.

Hágase consciente de cualquier pensamiento que pase por su cabeza, de cualquier idea que pueda asaltarle sobre pasas o de comida en general.

A continuación, huélala durante un ratito.

Después, acérquela a sus labios, siendo consciente del lento movimiento de la mano al acercar el alimento a la boca y de cómo saliva al anticiparse su mente y cuerpo a la acción de comer.

Ponga la uva pasa en los labios, pásela por ellos, casi sin rozarlos, ¿cómo nota su piel en los labios?

Luego, ponga la uva pasa dentro de su boca, siéntela en la lengua. Después mastique muy despacio, experimentando realmente el acto de masticar una sola uva pasa, su sabor real.

Posteriormente, cuando se sienta preparado para ingerirla, preste atención al proceso, experimente con plena conciencia el impulso de tragar, intente sentir como pasa por la garganta y recorre el camino hacia el estómago.

Cuando se empieza a prestar atención de esta forma, la relación con las cosas cambia. Se puede empezar a ver un orden y una vinculación entre las cosas que antes no eran visibles (Fernández, 2016).

¿A quién le gustaría compartir sobre su experiencia durante la meditación?

Sesión N° 2

Actividad 1: Reconocer qué es el mindfulness a través de un anuncio publicitario: Spot BMW: cuando conduzcas, conduce (2016).

Actividad 2: Explicar cómo funciona una mente que divaga versus una mente *mindful* a través de la conferencia TEDx a cargo de Martín Reynoso (2014): un cerebro atento, es un cerebro feliz.

Actividad 3: Introducir el término *mindful self* con el fin de mejorar la experiencia intrapersonal.

La atención plena se trata de vivir con intención y conciencia, lo que crea una conexión mente-cuerpo crítica, si se está interesado en desarrollar un yo "completo". Una de las formas más importantes de crear relaciones conscientes con los demás es comenzar centrándose en las relaciones más personales e íntimas de atención, la relación consigo mismos. Cultivar una actitud de amor incondicional hacia usted es el primer paso, vital para crear relaciones saludables y conscientes (Hensley, 2012, citado en ALLEGRA Learning Solutions, 2017). Mindfulness apoya una mayor conciencia y una presencia amorosa que mejora el bienestar físico, mental y emocional. Cuando la relación intrapersonal está desequilibrada, cuando se vive con miedo, cuando no se comen alimentos sustanciosos, cuando no se comparte suficiente tiempo con familiares y amigos, o cuando se vive lleno de estrés, es difícil crear relaciones conscientes con los demás (Chambers y Ulbrick, 2016 c.p. Duarte, 2016).

Tomarse el tiempo para comer bien, hacer ejercicio, dormir lo suficiente, participar en actividades espirituales o simplemente relajarse son actividades que pasan a un segundo plano cuando se está estresado o muy ocupado. Tomarse el tiempo por ejemplo para "oler las rosas" respalda el yo espiritual, emocional y físico, así como pasar tiempo para disfrutar de la familia, los amigos y las mascotas garantizan un equilibrio ayudando a recordar lo que es realmente valioso (ALLEGRA Learning Solutions, 2017).

Con cada vez más demandas del entorno, es esencial crear una vida equilibrada, consciente y alegre que aborde todos los aspectos, tanto internos como externos. Cuando las personas están equilibradas, su estado emocional se centra y se relaja, y las relaciones con los demás también se benefician (ALLEGRA Learning Solutions, 2017).

Una relación intrapersonal comienza con una base de autocuidado que respalda la creencia de que como individuo se es digno de tiempo, atención y amor propio. La mayor barrera para el autocuidado es la incapacidad de amarse a sí mismo. Thornton (2008, citado en ALLEGRA Learning Solutions, 2017) afirma: "Tenemos una actitud fundamental, ya sea consciente o

inconsciente, de que no merecemos ser amados. Sin embargo, si no nos amamos a nosotros mismos, entonces no es posible que cuidemos de nosotros mismos" (p.26). Hernández (2008 citado en ALLEGRA Learning Solutions, 2017) afirma que otras razones por las que las personas no se preocupan por sí mismas incluyen poner las necesidades de los demás por encima de ellos, valorar el hacer sobre el ser, sentirse culpables, ser incapaz de establecer prioridades y negar necesidades personales.

El cuidado personal es fundamental para la salud de todas las personas, incluidos los proveedores de atención médica. El cuidado personal no es lo mismo que el narcisismo. El narcisismo ocurre cuando las personas están excesivamente preocupadas de sí mismos y exhiben una vanidad excesiva o egocéntrica. El cuidado personal que resulta de una autoestima saludable permite estar más cerca del espíritu propio o el ser más profundo. Además, el cuidado personal incluye el mantenimiento personal de la salud para que mejorar, restaurar y mantener un óptimo estado de salud (ALLEGRA Learning Solutions, 2017).

Hernández (2008 citado en ALLEGRA Learning Solutions, 2017), recomienda la siguiente práctica, llamada C.A.R.I.N.G (por sus siglas en inglés) para apoyar el autocuidado:

- Compasión hacia sí mismo y los demás y la inclusión del perdón consigo mismo.
- Conciencia y sentido de presencia donde la persona está conectada a tierra, centrada y atenta a las interacciones y el medio ambiente.
- Reflexión y práctica de convertir experiencias en aprendizaje, lo que resulta en conocimiento intuitivo y puntos de vista.
- Intencionalidad (determinación consciente) para mejorar la salud y el bienestar propio o de otra persona.
- Sin juicio / apego (aceptación o ser un "observador desapegado") y la capacidad de ser conscientes de las experiencias sin reaccionar a las emociones asociadas con esas experiencias.
- Gratitud o agradecimiento y aprecio por todo lo que se recibe.

Bienestar y equilibrio

Uno de los primeros pasos para crear una relación sana consigo mismo es volverse más saludable. Un buen lugar para comenzar es determinar los objetivos importantes del bienestar personal (como peso adecuado, apoyo social, comer alimentos nutritivos, etc.). Los objetivos también deben ser específicos, realistas y desafiantes (ALLEGRA Learning Solutions, 2017).

Otra forma de lograr una relación intrapersonal saludable es mantener una vida equilibrada. Pero, ¿qué es el "equilibrio"? En la visión occidental, el equilibrio a menudo implica armonía física, mental y emocional, con un fuerte énfasis en los elementos físicos y mentales. Sin embargo,

una perspectiva más amplia propone que el equilibrio también involucra un aspecto espiritual (Koerner, 2004 citado en ALLEGRA Learning Solutions, 2017).

Los síntomas comunes de falta de equilibrio son variados y pueden incluir insomnio, dolores de cabeza, tensión muscular, disminución de la libido, dificultades gastrointestinales, fatiga, problemas cardíacos (incluidos ataques cardíacos) y un mayor riesgo de infección. Fields (2004 citado en ALLEGRA Learning Solutions, 2017) afirma que las personas saben que están en equilibrio cuando experimentan un conjunto de características, incluidas las siguientes:

- Una concordancia entre intención, comunicación y comportamiento.
- La capacidad de mantener la integridad (una trinidad de honestidad, coraje y discernimiento).
- La capacidad de resolver problemas de manera efectiva a través de la confianza en saber que existen soluciones y luego actuar sobre ese conocimiento.
- Buen sentido del humor.
- La capacidad de ser auténtico y saber estar "en el momento".
- Un sentido de conexión con un poder superior y otros seres.
- Una mejor sensación de "ver" hasta el "corazón de la cuestión".
- Una sensación de esperanza.
- Una apertura a lo espiritual, religioso o místico.

Actividad 4: Meditación de propiocepción (ALLEGRA Learning Solutions, 2017).

Invitar a los participantes a colocarse de pie y hacer un círculo, luego de haber formado el círculo se les pide que cierren sus ojos y realicen tres respiraciones profundas, una vez que los trabajadores estén más relajados se les indica que deben intentar tocar la punta de sus pies, bajando vértebra por vértebra, primero el tronco, luego el cuello y finalmente la cabeza, esto para no lesionar la columna y con las rodillas ligeramente flexionadas, una vez que los participantes hayan logrado bajar, se les pide que relajen su cuerpo y tomen tres respiraciones profundas, al finalizar la tercera exhalación, se les pide que vuelvan a su posición erecta, explorando durante el ascenso las sensaciones desde los pies a la cabeza.

El fin de esta meditación es activar y relajar el cuerpo, así como hacer consciencia del cuerpo a través de las sensaciones corporales, por ejemplo: ¿experimenta alguna sensación de hormigueo, mareo, frío o calor?

Nota: Si en algún momento nota que un participante está incómodo o poco concentrado, se le pide amablemente que vuelva al momento presente.

Al finalizar, se les pregunta a los participantes si desean compartir parte de su experiencia al realizar la actividad.

Sesión N° 3

Actividad 1: Introducir el tema de las relaciones interpersonales a través de la proyección de dos cortometrajes que expresan tanto relaciones interpersonales buenas como conflictivas (el valor de la empatía):

Cortometraje n° 1: El puente (YesHEis Latin America, 2011).

Cortometraje n° 2: *For the birds* (Rendinha, 2008).

Actividad 2: Presentación de técnicas para mejorar las relaciones interpersonales de acuerdo al mindfulness.

¿Se ha preguntado si tiene problemas en sus relaciones? Si es así, entonces no está solo. Desarrollar y cultivar relaciones positivas, de apoyo y compasivas puede ser uno de los desafíos más difíciles que cualquier individuo enfrenta durante su vida. Ya sean relaciones con familiares, entre amigos o una pareja, las relaciones pueden causar estrés e infelicidad que afectan a todos los demás aspectos de la vida diaria (ALLEGRA Learning Solutions, 2017).

La razón principal por la que la mayoría de las personas tiene dificultades con las relaciones es porque no ven más allá de sus propios deseos y necesidades. Si se encuentra tratando con alguien que ve el mundo desde una perspectiva diferente, entonces puede que se vean envueltos en una lucha de poder con cada persona que trata de satisfacer sus necesidades y deseos sin tener en cuenta a la otra persona. Como resultado, la relación estará llena de conflictos y malentendidos (ALLEGRA Learning Solutions, 2017).

Muchas personas también creen que, para tener relaciones saludables, deben enfocarse en la relación en sí misma. Si bien esto puede ser un elemento importante de las relaciones saludables, el enfoque más importante es que las personas trabajen en su propio crecimiento y evolución personal. Al aprender a ser más amorosos, compasivos y comprensivos, se superan uno de los mayores obstáculos para las relaciones saludables: inseguridades personales (ALLEGRA Learning Solutions, 2017).

Ahora bien, ¿cómo se pueden mejorar las relaciones con los demás? Dos de las formas más efectivas para mejorar las relaciones con la atención plena implican una escucha atenta (activa) y un habla consciente (ALLEGRA Learning Solutions, 2017):

- **Escucha atenta (activa):**

¿Con qué frecuencia le han presentado a alguien y unos minutos después de conocer el nombre de la persona, no tiene idea de su nombre? La razón no es tener mala memoria. Es porque no se escucha con eficacia en primer lugar, por lo que el cerebro no almacena la información (Zetlin, 2018). Un ejemplo claro de esta situación es que muchas veces la persona se enfoca más en pensar en cómo va a responder ante lo que se está oyendo o simplemente está pensando en algo completamente diferente. Otro motivo por el cual se puede tener dificultades para prestar atención es porque la mente está agitada o usted desea hablar de otra cosa. Como resultado, se pierde mucho de lo que las personas dicen.

La gente sabe cuándo se le está escuchando y esto envía un mensaje claro de que está siendo valorado lo que tiene que decir. Es importante mostrar respeto, aprecio y cuidado, aptitudes que pueden recorrer un largo camino hacia la curación, y traer más armonía a sus relaciones. Hablar suavemente aumenta las posibilidades de que lo que se expresa, sea realmente escuchado (Chapman, 2012).

Una de las mejores maneras de desarrollar una relación consciente con los demás es practicar una escucha activa. La escucha activa mejora la comprensión mutua. Hay varias técnicas para escuchar activamente. Todos ellos ayudan a garantizar que escuches a la otra persona, y que esta sepa que estás escuchando lo que tiene que decir (Mind Tools, 2016 citado en ALLEGRA Learning Solutions, 2017):

1. Preste atención: mire al hablante directamente. Deje a un lado cualquier pensamiento que le distraiga. No prepare una refutación mental y evite distraerse con factores ambientales. Si es posible “lea” el lenguaje corporal de la persona.

2. Demuestre que está escuchando: use su lenguaje corporal y gestos para transmitir su atención. Asienta con la cabeza de vez en cuando, sonría apropiadamente o use otras expresiones faciales apropiadas. Asegúrese de que su postura sea abierta y atractiva (es decir, sus brazos y piernas no se cruzan).

3. Deferir el juicio: las interrupciones son frustrantes, una pérdida de tiempo y limitan la total comprensión del mensaje. Permita que el orador termine cada punto antes de hacer preguntas. No interrumpa con contraargumentos.

4. Responda apropiadamente. Sea sincero, abierto y honesto en su respuesta. Afirme sus opiniones respetuosamente. Trate a la otra persona de la manera que crea que él o ella desearían que lo trataran.

- **Discurso atento:**

Un aspecto importante de la escucha atenta es ser consciente de las palabras usadas para expresar sus pensamientos. Se debe considerar el impacto que las palabras tendrán en la persona que las escucha y cómo las interpretarán otras personas. Si bien las palabras son un aspecto importante de la comunicación, el tono de voz y los gestos utilizados al comunicarse son igualmente importantes (Zetlin, 2018).

Muchos conflictos son el resultado de simples malentendidos. Al participar en una conversación, a menudo se dice lo primero que viene a la mente, por ende, no se reflexiona sobre cómo se interpretará lo que se expresa. Simplemente se hace la suposición de que las personas entenderán completamente lo que se dijo. Si bien no se puede controlar cómo otras personas interpretan las palabras, se puede reducir la probabilidad de ser malentendido al utilizar una técnica llamada “habla consciente”, también llamada habla sabia, es un discurso que expresa reverencia por la vida, hablando solo lo que es verdadero y útil (Meditación Guelph, 2016, citado en ALLEGRA Learning Solutions, 2017). El habla sin sentido es reactiva, mientras que el habla consciente tiene un propósito y calma.

Para practicar el habla consciente, puede tomar en cuenta las siguientes pautas (Burggraf, 2007; Guelph Meditation, 2016 citado en ALLEGRA Learning Solutions, 2017):

4. Enfoque la comunicación con la intención de estar presente, ser honesto y amable en relación con los demás en cualquier circunstancia.
5. Considere lo que está por decir incluso antes de decirlo.
6. Deje que su cuerpo sea un ancla; y seleccione dos o tres puntos de contacto (lugares en su cuerpo donde puedas sentir una sensación de presencia). Estos lugares en el cuerpo le ayudarán a saber si está relajado y en calma. Por ejemplo, pueden ser sensaciones de respiración (rápida o lenta), sensaciones que manifiestan tensión en los hombros, manos (como apretar o abrir) o estómago (tenso o calmo), situaciones que lo ayudarán a permanecer presente durante la comunicación.
7. Haga una pausa y elija sus palabras cuidadosamente. Esto proporciona tiempo para tomar decisiones importantes sobre el contenido, el tono y la claridad de lo que está a punto de decir, puede realizar una pausa cuando la otra persona termine de hablar, dando espacio a que la información se establezca. Con cada pausa, relaja tu cuerpo y tu mente. Pregúntese: ¿Qué es verdad ahora y qué estoy sintiendo?

8. Comuníquese desde el corazón. Trate de no preparar y ensayar lo que necesita o quiere decir, especialmente mientras otra persona está hablando. Más bien, manténgase presente y hable en el momento indicado.

9. Hable lo suficientemente lento como para mantenerse conectado atentamente con su cuerpo y corazón. Pregúntese ¿Qué podría estar experimentando esa persona?

10. Elija palabras que sean amorosas, compasivas y respetuosas, y trate de usar un tono que sea tranquilo y no amenazante. Considere si las palabras son verdad u opinión, útiles o dañinas, de halago o crítica.

11. No siempre es necesario dar su opinión. A veces el silencio es mejor que una respuesta.

12. Practique la aceptación radical. Perdónese a sí mismo y a los demás una y otra vez por ser perfectamente imperfectos, con la aceptación radical, la intimidad genuina es posible y florecen las relaciones conscientes.

Actividad 3: Meditación amable y amorosa (Kornfield, 2016, citado en ALLEGRA Learning Solutions, 2017):

Instrucciones:

A continuación, tome papel y lápiz y apunte lo siguiente refiriéndose a sí mismo:

Que esté lleno de bondad amorosa.

Que esté a salvo de los peligros internos y externos.

Que esté bien en cuerpo y mente.

Que esté a gusto y feliz.

A medida que estas frases se repiten, imagínese de una manera que evoque sentimientos de amor, apertura y afecto por sí mismo. Esto puede parecer incómodo o mecánico al principio o puede provocar sentimientos contrarios a la bondad amorosa. Si esto sucede, es especialmente importante ser paciente y amable consigo mismo, permitiendo que todo lo que surja ser recibido con un espíritu de afecto y sin juicio. Cuando sienta que ha establecido un sentido más fuerte de bondad amorosa hacia sí mismo, amplíe la meditación para incluir a los demás. También puede elegir a un individuo específico para ser el destinatario de la meditación. Luego imagine a esta persona y recite cuidadosamente la misma frase.

Que estés lleno de bondad amorosa.

Que estés a salvo de los peligros internos y externos.

Que estés bien en cuerpo y mente.

Que estés a gusto y feliz.

Sesión N° 4

Actividad 1: Introducir el término “Inteligencia Emocional” y sus componentes básicos a través de un corto-informativo basado en el libro de Inteligencia Emocional escrito por Daniel Goleman en 1995 (Caminos del éxito, 2017).

Actividad 2: Exponer los beneficios de la Inteligencia Emocional.

García-Allen (2018) graduado en Psicología de la Universitat de Barcelona, con especialidad en Psicología de las organizaciones y director de *Psicología y Mente* alega que un alto nivel de Inteligencia Emocional trae consigo diversos beneficios, tanto en el día a día como en las tareas laborales, a continuación, se presentan algunos de ellos:

- **Mejora el autoconocimiento y la toma de decisiones:** el autoconocimiento además permite que las personas evalúen su sistema de valores y sus creencias, contribuyendo a detectar los puntos fuertes y débiles para poder mejorar y de ser necesario, para tomar mejores decisiones en la vida, así mismo el autoconocimiento resulta ser positivo tanto para la confianza en sí mismo como en la autoestima.
- **Protege y evita el estrés:** la correcta gestión emocional es tan importante para proteger del estrés como para no provocarlo. Imagine una situación laboral en la que la falta de empatía y la mala regulación de las propias emociones provoque discusiones continuas con su jefe o un compañero de trabajo. Estas discusiones terminarán generando un clima laboral pesado y, por ende, un entorno estresante.

Ahora, imagine por unos segundos que usted es el jefe, y que la mala gestión de sus emociones lo convierte en una persona poco tolerante. Claramente las personas bajo su cargo pueden sufrir por este descontrol emocional, lo que puede convertirse en un estresor para los trabajadores que dirige. Por eso es importante gozar de un entorno con inteligencia emocional, y así protegerse del desgaste laboral del día a día.

- **Mejora las relaciones interpersonales:** el manejo adecuado de sus emociones es vital para mantener relaciones interpersonales saludables, es por ello que conocer y entender las propias emociones y las emociones de los demás ayudará a llevar de forma más empática y tolerante los conflictos.
- **Favorece el desarrollo personal:** de la mano del autoconocimiento y la gestión de las emociones propias.
- **Otorga capacidad de influencia y liderazgo:** la inteligencia emocional es una competencia imprescindible de los líderes. El propio autocontrol emocional del líder o

el saber entender a los demás son una buena demostración de las habilidades de liderazgo.

- **Favorece el bienestar psicológico:** en los últimos años ha crecido el interés por la inteligencia emocional gracias a los beneficios que aporta para el bienestar psicológico. Muchas patologías de la actualidad tienen que ver con la correcta gestión emocional, y por eso, se aplica como método terapéutico y ahora cada vez más en el ámbito laboral. Además, ésta técnica no sólo se utiliza con las personas adultas; cada vez son más los colegios que están aplicando las técnicas de IE pues reconocen la importancia que el desarrollo de esta tiene para el bienestar de los alumnos.
- **Reduce la ansiedad:** muchas personas padecen ansiedad por culpa de una evaluación negativa de la realidad o por un control incorrecto de las emociones, y la inteligencia emocional puede ayudar a prevenir los síntomas ansiosos.

Diversas investigaciones han demostrado que puntuaciones altas del cuestionario *Trait Meta-Mood Scale* (TMMS), desarrollado por Salovey en 1995 (citado en García-Allen, 2018), que incluye tres dimensiones, (1) *atención a los sentimientos*, (2) *claridad emocional* y (3) *la reparación emocional*, se asocian a niveles más altos de satisfacción vital y menores niveles de ansiedad.

- **Aumenta la motivación:** la inteligencia emocional protege en situaciones difíciles, porque el autoconocimiento puede ayudar a mantener a flote a una persona incluso cuando quiere abandonar o tirar la toalla. Por ejemplo, si se sabe que los sentimientos de frustración son parte de la vida, es posible que la persona siga adelante, aunque no todo haya salido como deseaba.
- **Mayor productividad:** estudios han revelado que el 10% los sujetos de una investigación con mayor nivel de inteligencia emocional rendían más en sus labores que aquellos con un nivel más bajo de IE, asimismo, otro estudio llevado a cabo por una empresa de Dallas, en donde se evaluó la inteligencia emocional de todos sus trabajadores, concluyó que aquellos con puntuaciones más altas de IE eran hasta un 25% más productivos que aquellos con puntuaciones bajas.
- **Más ventas:** un estudio realizado por la revista *Fortune*, reveló que el personal de los comerciales que tenían un nivel de IE elevado, lograban vender un 50% más que aquellos con un bajo nivel de Inteligencia Emocional.
- **Estabilidad de los empleados:** una empresa del prestigioso ranking *Fortune 500*, después de varios intentos fallidos para disminuir la rotación de personal, a través de diversas técnicas, decidió implementar la evaluación y práctica de la IE, logrando reducir hasta en un 67% la rotación laboral, lo que resultó en un ahorro aproximado de más de 30 millones de dólares gracias a esta decisión.
- **Satisfacción de los trabajadores:** un banco fue forzado a reducir su personal en un 30% debido a la crisis económica que padecían. Antes de hacer esta reducción, los niveles de

IE fueron evaluados, con el fin de hacer una nueva distribución en el organigrama, como consecuencia, el banco tuvo mejores resultados con menos personal, y los trabajadores afirmaron ser más felices en sus nuevos puestos.

- **Mejora en el manejo de las situaciones difíciles:** Diversas investigaciones entre ellas una realizada en una empresa de *retail* y otra en una empresa del sector de la construcción, demostraron que los trabajadores con puntuaciones altas en IE manejaban mejor las situaciones difíciles y sufrían menos accidentes de trabajo.
- **Mejor servicio de atención al cliente:** una empresa de venta de autos de lujo que centró su plan de marketing en la experiencia del cliente. Por lo que basó la contratación de sus vendedores en los niveles de IE más altos, con el fin de ofrecer una experiencia de mayor calidad y mejor atención al cliente. Un año después la empresa se situó en el 10% de las mejores empresas de automoción mejor valoradas.
- **Mejora la comunicación organizacional:** un estudio realizado por la compañía Towers Watson concluyó que la Inteligencia Emocional mejora la comunicación con los empleados, lo cual repercute positivamente en los resultados obtenidos y objetivos alcanzados por la organización.

Actividad 3: Presentación del video, “Siete hábitos de las personas emocionalmente inteligentes” (Villegas, 2016).

Actividad 4: Ejercicio de Inteligencia Emocional

Antes de iniciar este ejercicio es importante presentarle a los participantes las diferencias entre emociones, sentimientos, sensaciones y estados de ánimo (Six Seconds, 2017):

Las emociones: son respuestas químicas liberadas en respuesta a la interpretación de un estímulo específico. El cerebro toma cerca de $\frac{1}{4}$ de segundo para producir estos químicos, los cuales son segregados por todo el cuerpo, no solamente en el cerebro, y conforman una especie de enlace entre el cerebro y cuerpo. La totalidad del proceso es de aproximadamente seis segundos.

Los sentimientos: aparecen cuando luego de empezar a generar emociones, a pensar en ellas, a dejarlas crecer. Se puede decir que los sentimientos son más duraderos que las emociones, pero se alimentan de una mezcla de ellas.

Las sensaciones: son las percepciones en un cambio a nivel físico o intelectual, por ejemplo, se puede sentir frío o calor, sin embargo, en la esfera física, se puede ejemplificar con las ganas de llorar mientras que la intelectual puede ilustrarse a través de la sensación de sentirse perdido, en este sentido, las sensaciones logran hacer una conexión entre lo corporal y lo emocional.

Finalmente, **los estados de ánimo** son términos más generalizados. Nos se relacionan con un incidente específico, pero si por una serie de sucesos. Los estados de ánimo son generados por distintos factores: el ambiente (clima, iluminación, la gente que nos rodea, etc.), factores fisiológicos (qué tanto hemos comido, cuánto ejercicio hemos realizado, qué tan sanos estamos) y, finalmente, nuestro estado mental (en qué estamos centrando nuestra atención y nuestras emociones). Los estados de ánimo pueden durar minutos, horas e incluso, días.

Ahora bien, vamos a realizar el ejercicio “reconociendo cómo me siento” (Zazo Rodríguez, 2016).

Indicaciones e instrucciones:

Fase 1: a través de un listado de emociones, sentimientos, sensaciones y estados de ánimo, que se le presentan a los participantes en una diapositiva, se les invita a identificar cuáles han sentido recientemente, ya que la mayoría de las personas al desconocerlas no son capaces de detectarlas.

Al finalizar la primera fase, se les sugiere a los participantes que cada noche, durante un periodo aproximado de una semana, identifiquen las emociones que han sentido durante el día (fase 2), esto los ayudará a ser más conscientes de las mismas, y en consecuencia desarrollarán una mayor capacidad para el manejo de las mismas.

“Una vez que seamos capaces de conocer lo que sentimos, es importante distinguir tanto las emociones positivas como las negativas, ya que existe la tendencia a negar estas últimas. Así mismo, interesa aclarar que ambas son necesarias para adaptarse adecuadamente al medio que nos rodea, y lo que se debe hacer es aprender a gestionar ambos tipos de tanto unas como otras en nuestro propio beneficio”, Zazo Rodríguez, (2016).

Listado de emociones, sentimientos, sensaciones y estados de ánimo:

Aburrimiento	Desesperanza	Impaciencia	Optimismo	Satisfacción
Alegría	Desconfianza	Indiferencia	Paciencia	Serenidad
Angustia	Esperanza	Insatisfacción	Pánico	Soberbia

Apreciación	Estrés	Inseguridad	Preocupado	Tranquilidad
Autoconfianza	Envidia	Irritación	Pesimismo	Ternura
Compasión	Entusiasmo	Miedo	Rebeldía	Timidez
Culpa	Fastidio	Negativismo	Rechazo	Tristeza
Celos	Frustración	Negación	Rencor	Vergüenza
Confusión	Hastío	Ofendido	Resentimiento	Valentía
Desesperación	Hostilidad	Odio	Resignación	Vitalidad

Actividad 5: Meditación, controlando mi respiración.

La siguiente meditación está basada en la técnica oriental de respiración a cuatro tiempos y se realiza sentados en el suelo (en posición de indio o medio loto realizando algún mudra con las manos, por ejemplo, pulgares unidos con dedos índices, o con las manos sobre las rodillas) o en sillas con aptitud meditativa (pies en el suelo, palmas sobre las rodillas).

Ésta técnica implica realizar respiraciones conscientes en cuatro distintos momentos tratando siempre de que los eventos duren el mismo tiempo, por ejemplo, 5 segundos.

Instrucciones:

- Inhale (5 segundos).
- Retenga el aire en los pulmones (5 segundos).
- Exhale (5 segundos).
- Retenga sin aire en los pulmones (5 segundos).

El fin de esta meditación es crear concientización sobre todo lo que ocurre en el cuerpo, así como trabajar la aceptación de todo aquello que se siente y se medita durante la sesión.

Sesión N° 5

Actividad 1: Ejercicio de Inteligencia Emocional “reconociendo cómo me siento” (Zazo Rodríguez, 2016).

Repetición de la Fase 1 acompañado de las siguientes preguntas: ¿ha hecho conscientes sus emociones, sentimientos, sensaciones o estados de ánimo durante la última semana? ¿Cómo se ha dado cuenta? ¿Qué considera ha cambiado en usted al hacerse más atento?

Fase 1: a través de un listado de emociones, sentimientos, sensaciones y estados de ánimo, que se le presentan a los participantes en una diapositiva, se les invita a identificar cuáles han sentido recientemente, ya que la mayoría de las personas al desconocerlas no son capaces de detectarlas.

Actividad 2: Meditación, controlando mi respiración.

Repetir la meditación a cuatro tiempos, expuesta en la sesión n° 4, recordando que: se puede realizar sentados en el suelo (en posición de indio y colocando algún mudra o posición particular con las manos o palmas sobre las rodillas) o en sillas con aptitud meditativa (pies en el suelo, palmas sobre las rodillas).

Instrucciones:

- Inhale (5 segundos).
- Retenga el aire en los pulmones (5 segundos).
- Exhale (5 segundos).
- Retenga sin aire en los pulmones (5 segundos).

Cada ciclo incluye cuatro tiempos, se repiten los ciclos durante 15 minutos.

Actividad 3: Dinámica de cohesión grupal (Castro, 2017).

Indicaciones:

Para esta dinámica se divide el grupo en cuatro equipos, los facilitadores previamente habrán dispuesto de un lugar donde realizar la actividad y habrán colocado un cuadrado (2 metros x 2 metros) en el piso con tirro o cinta adhesiva de colores. En el medio de la figura habrá una pieza de dominó por participante y cada uno debe tomar la ficha sin pisar el cuadrado, motivo por el cual requerirán la ayuda de sus compañeros, así como la creación de una estrategia para obtener su ficha.

Sesión N° 6

Actividad 1: Dinámica de resolución de conflictos (Castro, 2017).

Indicaciones:

Ésta dinámica se realiza en parejas, para ello se necesitan cintas de tela elástica de aproximadamente 1,20 metro y una tira por persona.

En los extremos de la cinta se forman dos círculos pequeños a modo de esposas por donde cada participante colocará sus manos luego de quedar enlazado con su pareja.

La tarea es desatarse sin sacar las manos de las “esposas”.

Actividad 2: Ejercicio de Inteligencia Emocional, versión de dos ejercicios propuestos por Ruth Zazo Rodríguez, (2016): “trabajando nuestros puntos débiles para convertirlos en una fortaleza”.

Instrucciones:

La siguiente actividad es de autoconocimiento y sinceridad consigo mismos. A continuación, va a tomar una hoja y le realiza dos dobleces, dejando cuatro partes iguales. En la primera cara va a hacer un listado de aquellas situaciones en las que usted reconozca que haya respondido de forma no adecuada, no satisfactoria, y luego de ello va a realizar un listado de comportamientos alternativos, en los que pudiese actuar de mejor manera ante la misma situación, esta vez en la segunda cara.

Ahora, tomará conciencia sobre cuáles son sus potencialidades para que después pueda desarrollarlas y utilizarlas en su beneficio. Para ello, anotará en la tercera cara de la hoja, las distintas actividades en las que se considere bueno, eficaz y productivo.

Finalmente, en la cuarta cara de la hoja, haga un reconocimiento de sus miedos, sus inseguridades o temores, pues son estos los que impiden que saque todo tu potencial.

Actividad 3: Meditación Mindfulness del Chocolate

La meditación de chocolate es una de las formas más agradables de meditación de atención plena.

Indicaciones:

Se le entrega una pieza de chocolate a cada participante, preferiblemente oscura, tratando de que sea un chocolate poco común que no se haya probado antes, o al menos, que no se haya

comido recientemente (Williams & Penman, 2011, citado en ALLEGRA Learning Solutions, 2017):

Instrucciones:

- Tome algunas respiraciones profundas para relajar su cuerpo.
- Abra la envoltura. Inhale su aroma, deje que este le invada.
- Divida la pieza y mírela. Deje que sus ojos vean y examinen cada parte del chocolate.
- Coloque el chocolate en su boca. De ser posible sosténgalo con la lengua y deje que se derrita, experimentando las sensaciones en su boca. El chocolate tiene más de 300 sabores diferentes. Intente reconocer algunos de ellos.
- Si otros pensamientos entran en su mente durante la meditación, vuelva a centrar su atención en el momento presente y en cómo sabe el chocolate.
- Una vez que el chocolate se haya derretido por completo, tráguelo muy despacio y deliberadamente. Permita que se escurra por su garganta.
- Repita este procedimiento con la siguiente pieza de chocolate.

Escriba cómo se sintió durante esta meditación. ¿Fue diferente de lo normal? ¿Sabía el chocolate mejor de lo que hubiera sido si lo hubiera comido de la forma habitual?

Después de esta meditación es importante intentar dirigir la misma calidad de atención a otras experiencias momento a momento, sea la respiración, la percepción y sensación a través de los sentidos, así como un dominio completo de pensamientos y emociones (Kabat-Zinn & Davidson, 2011, citado en ALLEGRA Learning Solutions, 2017). Intenta practicar esta meditación de atención plena mientras bebes té, café, al cepillarte los dientes, e incluso al cargar la lavadora o secar los platos.

Sesión N° 7

Actividad 1: Role Playing

Búsqueda de soluciones factibles a cada caso a través de 2 grupos (actores y observadores).

Indicaciones:

Se divide el grupo en dos, por ejemplo, de un grupo de 20 personas se hacen dos grupos de 10 personas, los cuales a su vez se dividirán en dos creando 4 subgrupos, es decir un grupo de 10 personas con dos subgrupos de 5 personas cada uno. Un grupo de 5 personas harán el papel de actores (a través de la ejecución del caso), mientras que los otros serán observadores y quienes buscarán solución al problema aplicando técnicas de Inteligencia Emocional. Al finalizar, se cambian los papeles, es decir, los observadores serán actores y viceversa. Todo esto mientras el segundo equipo de 10 personas espera fuera de la sala.

Ejemplos de casos:

1. Discusión entre un cliente y un operador, perdiendo control de la situación, en la que trabajador maneja inadecuadamente sus emociones.
2. Discusión entre compañeros sobre la correcta realización de un proceso (ejemplo: no verificación positiva del titular), en la que no se logra llegar a un acuerdo y no hay presencia del supervisor de turno.
3. Los problemas personales de un compañero están afectando su rendimiento en el área y está dejando de hacer su trabajo afectando la consecución de metas del resto del equipo, por lo que no cobrarán un bono mensual por logros alcanzados.
4. Discusiones con el supervisor inmediato por no haber bloqueado una TDC cuando un cliente solicitó su bloqueo por hurto o robo. Esto debido a seguir recomendaciones de otros compañeros de trabajo.

Actividad 2: Versión de la dinámica, la antorcha olímpica (García-Rincón de Castro, 2015).

Indicaciones:

Se divide el grupo en cuatro equipos (aproximadamente cinco personas por grupo), se disponen de cuatro colores (uno por equipo). La dinámica es de relevo, se entrega un globo y un vaso a cada equipo, deben inflar el globo que simboliza la llama de la antorcha y colocarlo sobre el vaso (el mazo de la antorcha). Los participantes se disponen en una línea con unos tres metros

de distancia entre cada uno, cuando se toque la campana o un pito, cada participante n° 1 debe correr o caminar hacia el siguiente participante sin que se le apague la antorcha (sin que se caiga el globo), si se apaga la llama, deben volver a comenzar. La idea es que se realice la actividad en el menor tiempo posible. Al final se deben explotar los globos, cada uno de ellos tendrá varios objetivos de la empresa dentro, si algún globo se pierde en el camino, simbolizará un objetivo no cumplido, enfatizando que el trabajo en equipo es fundamental para lograr los objetivos y metas comunes.

Actividad 3: Meditación, controlando mi respiración.

Repetir la meditación a cuatro tiempos, expuesta en la sesión n° 4, recordando qué: se puede realizar sentados en el suelo (en posición de indio y colocando algún mudra o posición particular con las manos o palmas sobre las rodillas) o en sillas con aptitud meditativa (pies en el suelo, palmas sobre las rodillas).

Instrucciones:

- Inhale (5 segundos).
- Retenga el aire en los pulmones (5 segundos).
- Exhale (5 segundos).
- Retenga sin aire en los pulmones (5 segundos).

Cada ciclo incluye cuatro tiempos, se repiten los ciclos durante 15 minutos.

Sesión 8

Actividad 1: Rally (Pasión por el Éxito S.A de C.V, 2016).

Indicaciones:

Para esta actividad se divide el grupo en cuatro equipos, cada uno comenzará la carrera desde una estación diferente. A través de esta dinámica se pretende generar un sentimiento de mayor integración grupal, trabajo en equipo y sensibilización a la confianza entre unos y otros y

al alcance de objetivos, así como recordar y reforzar lo aprendido durante todas las sesiones. Para ello, tendrán que pasar por una serie de estaciones cada una con tareas diferentes donde deberán responder ciertas preguntas antes de continuar a la siguiente estación. Al finalizar la carrera, se determinará un ganador.

Estación 1 Canaletas: Cada participante tiene una canaleta de plástico y tienen un conjunto de metras, deben lograr llevar todas las metras a un recipiente a través de un camino con las canaletas, sabiendo que una vez que se posicionan los canales no se pueden mover, si se cae alguna metra vuelven a empezar, pero antes de ir a la siguiente estación deberán responder a la siguiente pregunta: ¿Qué es la Inteligencia Emocional y el mindfulness?

Estación 2 Caídas de confianza: Un líder debe confiar en su equipo, así como el equipo debe confiar en su líder, entonces probémoslo.

El equipo hace una red con los brazos para recibir a la persona que se lanza de espaldas hacia ellos, todos los participantes del equipo deben pasar por la red de la confianza. En caso de contar con una lona, también se puede implementar como red de caídas.

Antes de ir a la siguiente estación debe mencionar al menos 5 beneficios de la I.E en el trabajo y decir cuál es la importancia del manejo adecuado de las emociones en el trabajo.

Estación 3 Tela de araña: Cada participante debe pasar por una red con los ojos vendados, sin tocar las cuerdas con ninguna parte de su cuerpo, para ello, necesitarán ayuda de sus compañeros.

Mencione al menos 4 hábitos de las personas con alta I.E si a la estación siguiente quieren llegar.

Estación 4 Tangram: Se disponen de cuatro formas de tangram (gato, caballo, tortuga y pez).

Cada grupo deberá formar un animal en el menor tiempo posible, al finalizar se les realiza la pregunta: ¿Cuáles son los factores del mindfulness? Mencione al menos cuatro.

Estación 5 Cada paso cuenta: Se les entregan a los equipos dos tablas con cuerdas (2 por participante), la idea de la actividad es que formen una estrategia que les permita utilizar la tabla y las cuerdas para cruzar de un lado a otro sin pisar el piso, dirigidos sólo por uno de los integrantes del grupo.

Pregunta: ¿Qué beneficios tiene el mindfulness en nuestra vida diaria? Mencione al menos 5 beneficios del mindfulness.

Actividad 2: Meditación de los sentidos.

Indicaciones:

Experiencia meditativa que invita a los participantes a explorar sus 5 sentidos, el gusto se estimulará a través de la degustación de algo dulce y amargo invitando a reflexionar sobre los aspectos de la vida y la aceptación que debemos tener hacia ellos. El olfato, y la audición serán estimulados a través de la aromaterapia y la música respectivamente, mientras que la visualización y el tacto serán estimulados a través de la mente, las palabras del facilitador que dirija la meditación y sus colaboradores quienes rozarán la cara de los participantes sutilmente con una rosa.

Actividad 3: Cierre

Esta actividad incluye las palabras de cierre por parte de la Gerencia de Calidad y Servicio, así como de los supervisores del área Atención al Cliente, los facilitadores y los participantes, además de reconocer el esfuerzo y trabajo realizado por los participantes, permitiéndoles comunicar su experiencia y los logros alcanzados.

Se sugiere realizar algunas preguntas, entre ellas: ¿Qué ha aprendido? ¿Qué está dispuesto a cambiar o a mejorar? ¿Qué se lleva de esta experiencia? y alguna experiencia personal que quisieran compartir.

La entrega de certificados se realizará de la siguiente manera: luego de las palabras de cierre, cada participante abrirá el sobre que se le entregó en la actividad del Rally, descubriendo un certificado dentro, sin embargo, no será el suyo. Tendrá que describir a su compañero para luego proceder a la entrega.

Finalmente se cierra el programa a través de una celebración que promueva el compañerismo y selle los lazos del compromiso hacia un mejor manejo de emociones y convivencia laboral.

Anexo 6. Referencias Bibliográficas (Manual de contenido)

ALLEGRA Learning Solutions (Octubre, 2017). Certificate in Mindfulness.

BMW España [BMW España]. (2015, Agosto 18). Spot BMW: Cuando conduzcas, conduce (Spot 2016). [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=CuFH08QXNI8>

Bloom, Benjamin S. (Ed.) (1956) Taxonomy of educational objectives: The classification of educational goals: Handbook I, cognitive domain. New York; Toronto: Longmans, Green

Cámara de Zaragoza (2017, Enero 13). ¿Cuáles son los beneficios del Mindfulness en la empresa? Recuperado de <http://redaccion.camarazaragoza.com/beneficios-del-mindfulness-en-la-empresa/>

Caminos del éxito [Caminos del éxito]. (2017, Marzo 4). Inteligencia Emocional-Daniel Goleman- Resumen animado. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=Vu6xM229q9I>

Castro, O. [Juegos Educativos Orientar]. (2017, Febrero 11). Dinámica para manejo de conflictos. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=SeN04R6HB9k&t=13s>

Castro, O. [Juegos Educativos Orientar]. (2017, Junio 3). Dinámica de cohesión grupal orientar. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=V5AqiCh2IW0&t=37s>

Chapman, H. A. & Anderson, A. K. (2012). Understanding disgust. *Annals of the New York Academy of Sciences*. Recuperado de <https://nyaspubs.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1749-6632.2011.06369.x>

-
- Costa, L. (3, julio, 2013). La inteligencia emocional según Goleman. *Sobretodolavida* [blog]. Recuperado de <https://sobretodolavida.com/2013/07/03/la-inteligencia-emocional-segun-goleman/>
- Rendinha, D. [David Rendinha] (2008, Octubre 18). For the birds. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=WjoDEQqyTig>
- Fernández, E. (2016, Diciembre 11). Meditación de la uva pasa. Recuperado de <https://mindfulnessartes.wordpress.com/2016/12/11/meditacion-de-la-uva-pasa/>
- García-Allen, J. (2018). Los beneficios de la Inteligencia Emocional en el trabajo. Recuperado de <https://psicologiaymente.net/organizaciones/beneficios-inteligencia-emocional-trabajo>
- García-Rincón de Castro, C. [César García-Rincón de Castro]. (2015, Mayo 19). La Antorcha Olímpica: dinámica para trabajar valores en equipo y propósito vital [Archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=1Ov0x_fm5AI&t=222s
- Goleman, D. [Ideas para líderes]. (2016, Noviembre 22). [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=qa3yj0p62MY>
- Pasión por el Éxito S.A de C.V [Pasión por el Éxito S.A de C.V]. (2016, Mayo 12). Team Building Rally de Integración. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=MgyaX7KZfbU>
- Ramos, N., Hernández, S., y Blanca, M. (junio, 2010). Hacia un Programa Integrado de Mindfulness e Inteligencia Emocional. Infocop. Recuperado de http://www.infocop.es/view_article.asp?id=2931
- Six Seconds, (2017, Junio 21). Emociones, sentimientos y estados de ánimo, ¿conoces la diferencia? Recuperado de <http://esp.6seconds.org/2017/06/21/emocion-sentimiento-y-humor-que-es-la-diferencia/>

TEDx Talks [Martín Reynoso]. (2014, Julio 16). Un cerebro atento es un cerebro feliz. [Archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=nI_owrxLoOQ

Villegas, A. [Arturo Villegas]. (2016, Marzo 30). 7 Hábitos De Las Personas Con Inteligencia Emocional. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=sdcvLsuqTpM>

YesHEis Latin America [YesHEis Latin America]. (2011, Septiembre 21). El Puente. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=LAOICIt3MM&t=10s>

Zazo Rodríguez, R. (2016). Ejercicios para desarrollar tu Inteligencia Emocional [Comentario en un blog]. Recuperado de <http://www.psicoadapta.es/blog/inteligencia-emocional-ejercicios/>

Zetlin, M. (2018). 5 Mindfulness Techniques That Will Improve Your Relationships and Make You a Better Leader. *Inc.* Recuperado de <https://www.inc.com/minda-zetlin/5-mindfulness-techniques-that-will-improve-your-relationships-and-make-you-a-bet.html>