



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE FARMACIA

**ELABORACIÓN DE UN DISEÑO INSTRUCCIONAL PARA EL
DESARROLLO DE HABILIDADES EN EL MANEJO DE CONFLICTOS Y
NEGOCIACIONES DIRIGIDA AL AREA DE MERCADEO Y VENTAS EN LA
INDUSTRIA FARMACÉUTICA ROKA C.A. UTILIZANDO LA
INTELIGENCIA EMOCIONAL**

Autor:

Ing. Abrego, Roberto

Lic. González, Karen

Ftico. Lullo, Rosalía

Caracas, Febrero 2012



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE FARMACIA
ESPECIALIZACION EN GERENCIA
ESTRATEGICA DE NEGOCIOS



**ELABORACIÓN DE UN DISEÑO INSTRUCCIONAL PARA EL
DESARROLLO DE HABILIDADES EN EL MANEJO DE CONFLICTOS Y
NEGOCIACIONES DIRIGIDA AL AREA DE MERCADEO Y VENTAS EN LA
INDUSTRIA FARMACÉUTICA ROKA C.A. UTILIZANDO LA
INTELIGENCIA EMOCIONAL**

Trabajo especial de grado presentado ante la Universidad Central de
Venezuela para optar por el título de Especialista en Gerencia Estratégica de
Negocios

Autor:

Ing. Abrego, Roberto
Lic. González, Karen
Ftico. Lullo, Rosalía

Tutor:

Soc. Esp. Guarenas, Angélica María

Caracas, Febrero 2012

INDICE

	Pág.
Índice de gráfico	II
Índice de figuras	III
Resumen	IV
Introducción	1
Capítulo I – El Problema	
- Planteamiento del Problema	3
- Formulación del Problema	6
- Objetivos	
- Objetivo General	7
- Objetivos Específicos	7
- Justificación	8
Capítulo II – Marco Teórico	
2.1 Antecedentes de la Investigación	9
2.2 Inteligencia Emocional	
2.2.1 Definición y Evolución	11
2.2.2 Cualidades de Inteligencia Emocional	13
2.2.3 Emociones	15
2.2.4 Fisiología de las emociones	16
2.2.5 Papel de las emociones en el ámbito laboral	17
2.2.6 Habilidades prácticas de la Inteligencia Emocional	19

2.3 Conflicto	
2.3.1 Definición	20
2.3.2 Tipos de conflicto	23
2.3.3 Sistemas de control de conflictos	24
2.3.4 Resolución de conflictos	27
2.4 Negociación	
2.4.1 Definición	29
2.4.2 Importancia de la negociación y su papel en la resolución de conflictos	30
2.4.3 Técnicas de negociación	31
2.4.4 Tipos de negociación	32
2.5 Laboratorios ROKA C.A.	
2.5.1 Fundación y comienzos	35
2.5.2 Ubicación	35
2.5.3 Trayectoria	35
2.5.4 Misión	36
2.5.5 Visión	36
2.5.6 Valores	36
Capítulo III – Diseño Metodológico	
3.1 Diseño de la investigación	38
3.2 Tipo de investigación	38

3.3 Enfoque de la investigación	39
3.4 Población	39
3.5 Técnica de recolección de datos	40
3.6 Técnica de procesamiento y análisis	44
3.7 Validez y confiabilidad	45
Capítulo IV – Análisis de los resultados	46
4.1 Entrevista a profundidad	47
4.2 El estilo para resolver los problemas	49
4.3 El procesamiento de las emociones	61
4.4 Evaluación del estilo emocional	67
4.5 Propuesta de taller de Inteligencia Emocional	103
Conclusiones y recomendaciones	107
Referencias bibliográficas	111
Anexos	115

INDICE DE GRÁFICOS

Análisis de los resultados

4.2 El estilo para resolver los problemas

- Gráfico N° 1** Frecuencia de repetición de una respuesta **49**
- Gráfico N° 2** Un miembro de su equipo que tiene que presentar un nuevo plan ante el director general se encontró con que su perro había muerto repentinamente. ¿Qué haría usted? **50**
- Gráfico N° 3** Usted trata de influir en el equipo para que tome una decisión sobre ciertas medidas a tomar. Es un asunto enormemente emocional y todo el mundo siente gran pasión. ¿Cómo procedería? **51**
- Gráfico N° 4** Le han pedido que haga una revisión final de todo el presupuesto para el año siguiente con el fin de buscar fallos y errores antes de enviarlo al Departamento de Contabilidad. Usted se siente muy optimista y positivo cuando se sienta en la mesa para afrontar el encargo. **52**
- Gráfico N° 5** Le han ofrecido un nuevo e importante trabajo y se siente muy emocionado por ello. ¿Qué estrategia emplearía para tomar una decisión sobre el trabajo? **53**
- Gráfico N° 6** Su jefe ha tomado una decisión con la que no está de acuerdo. ¿Cómo manejaría esa situación? **54**
- Gráfico N° 7** Su jefe trata de decir si conceder un ascenso a usted o a otra persona de su departamento. Un compañero le ha dicho que su jefe se siente más cómodo con la otra persona. ¿Cómo llevaría una reunión con su jefe para hablar sobre el ascenso? **55**

Grafico Nº 8 Está celebrando una reunión anual con un empleado para intercambiar información y para hacer un balance de su trabajo. Usted se siente ligeramente cansado y malhumorado y lo mismo sucede con el empleado. **56**

Grafico Nº 9 El rendimiento laboral de una persona que lleva trabajando en la compañía durante varios años ha sido muy bajo. En los últimos meses ha cometido muchos errores graves. ¿Qué debe hacer usted? **57**

Grafico Nº 10 Está trabajando con otro miembro de su equipo. Esta persona carece de experiencia y sus ideas no están bien desarrolladas. ¿Qué debería hacer usted? **58**

Grafico Nº 11 Una compañera le dice que está dispuesta a dejar su trabajo porque no se está desarrollando de la forma que esperaba. Usted piensa que el trabajo es perfecto para ella y que solo es una reacción pasajera. ¿Qué le diría? **59**

Grafico Nº 12 En general, ¿Cómo caracterizaría su estilo a la hora de tomar decisiones? **60**

4.3 El procesamiento de las emociones

Grafico Nº 13 I Parte: La consciencia de los sentimientos **61**

Grafico Nº 14 II Parte: Expresión de los sentimientos **62**

Grafico Nº 15 III Parte: Experimentar las emociones (negativas) **63**

Grafico Nº 16 IV Parte: Experimentar las emociones (positivas) **64**

Grafico Nº 17 V Parte: Comprender las emociones **65**

Grafico Nº 18 VI Parte: Integración de las emociones **66**

4.4 Evaluación del estilo emocional

Parte I Identifica las emociones: Evaluar su consciencia emocional

Grafico Nº 19 Frecuencia de repetición de una respuesta **67**

Grafico Nº 20 Conciencia de las emociones **68**

Grafico Nº 21 Expresión de los sentimientos	69
Grafico Nº 22 Identificación de las emociones de los demás	70
Grafico Nº 23 Capacidad para identificar los indicios sutiles y no verbales	71
Grafico Nº 24 Conciencia de las emociones falsas	72
Grafico Nº 25 Percepción de las emociones en el arte	73
Grafico Nº 26 Capacidad para supervisar las emociones	74
Grafico Nº 27 Conciencia de las emociones manipuladores	75
Parte II Utilizar las emociones en el beneficio del pensamiento. Evaluar su capacidad para generar emociones y para usarlas a favor del pensamiento.	
Grafico Nº 28 Frecuencia de repetición de una respuesta	76
Grafico Nº 29 Cuando los demás me describen experiencias	77
Grafico Nº 30 Puedo generar una emoción si fuera necesario	78
Grafico Nº 31 Ante un acontecimiento importante	79
Grafico Nº 32 ¿Mi pensamiento está influido por mis sentimientos	80
Grafico Nº 33 ¿Cuál es la influencia de los sentimientos intensos en mi pensamiento?	81
Grafico Nº 34 ¿Mi imaginación es emocional?	82
Grafico Nº 35 Puedo cambiar mi estado de ánimo	83
Grafico Nº 36 Cuando los demás describen sucesos intensamente emocionales	84
Parte III Comprender las emociones: Evaluar su conocimiento emocional	
Grafico Nº 37 Frecuencia de repetición de una respuesta	85
Grafico Nº 38 Mi vocabulario emocional es	86
Grafico Nº 39 Mi conocimiento de las razones por las que los demás se sienten de cierta manera normalmente da lugar a	87

Grafico Nº 40 Mi conocimiento de cómo las emociones cambian y evolucionan es	88
Grafico Nº 41 Mi pensamiento de situaciones posibles da lugar a	89
Grafico Nº 42 Cuando trato de determinar qué es lo que provocan las emociones	90
Grafico Nº 43 Creo que las emociones contradictorias	91
Grafico Nº 44 Creo que las emociones	92
Grafico Nº 45 Mi razonamiento emocional podría describirse de este modo	93
Parte IV Manejar las emociones: evaluar su gestión emocional	
Grafico Nº 46 Frecuencia de repetición de una respuesta	94
Grafico Nº 47 Presto atención a los sentimientos	95
Grafico Nº 48 Actuó siguiendo lo que dictan mis sentimientos	96
Grafico Nº 49 Las emociones intensas	97
Grafico Nº 50 Tengo muy claro como me siento	98
Grafico Nº 51 La influencia que tienen en mi los sentimientos	99
Grafico Nº 52 Proceso las emociones intensas	100
Grafico Nº 53 Soy capaz de cambiar un estado de ánimo negativo	101
Grafico Nº 54 Puedo mantener un estado de ánimo positivo	102

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Las cuatro técnicas de la Inteligencia Emocional de Caruso, D. y Salovey, P. (2005) **105**



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE FARMACIA
ESPECIALIZACION EN GERENCIA
ESTRATEGICA DE NEGOCIOS



TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
**ELABORACIÓN DE UN DISEÑO INSTRUCCIONAL PARA EL
DESARROLLO DE HABILIDADES EN EL MANEJO DE CONFLICTOS Y
NEGOCIACIONES DIRIGIDA AL AREA DE MERCADEO Y VENTAS EN LA
INDUSTRIA FARMACÉUTICA ROKA C.A. UTILIZANDO LA
INTELIGENCIA EMOCIONAL**

Autor: Ing. Abrego, Roberto

Lic. González, Karen

Ftico. Lullo, Rosalía

Tutor: Soc. Esp. Guarenas, María Angélica

Fecha: Febrero 2012

SUMMARY

The purpose of this research was to develop instructional content on Emotional Intelligence that allows the contemporary manager of the pharmaceutical industry Roka CA, to develop skills in conflict management and negotiation in the workplace. Was applied qualitative and quantitative research, a group of mostly women, aged between 26 and 45, with more than two years in the company. Then based on the results of the surveys Emotional Intelligence Workshop was propose, focused on experiences. This workshop will be theoretical and practical and will allow managers to reinforce the knowledge they already have about Emotional Intelligence and how to apply it to their daily activities.

Keywords: Emotional Intelligence, conflicts management, negotiation, pharmaceutical industry, management.

INTRODUCCION

En la actualidad las negociaciones y el manejo de conflictos son pilares importantes, para el mantenimiento de un adecuado clima laboral. La Inteligencia Emocional, permite optimizar el desempeño personal, la comunicación y por lo consiguiente el modo en que los individuos se relacionan con los demás. Los directivos que desarrollan la Inteligencia Emocional, son capaces de disminuir el ausentismo y la rotación del personal; asimismo aumentara la autoestima de los individuos y sus actitudes tendrán una tendencia positiva.

Dentro de la industria el concepto de mayor productividad (mayor eficiencia), al menor costo ocupa el primer lugar en la ideología de cualquier empresa. Los ejecutivos ó profesionales técnicamente eficientes, son aquellas personas que percibe más fácil y rápidamente que los demás, aquellos conflictos que están a punto de iniciarse, perciben los puntos vulnerables y fija aquella distancia que se deba salvar para mantener una mejor relación.

De aquí que en la presente investigación se plantee el objetivo de elaborar un contenido instruccional sobre Inteligencia Emocional que le permita al gerente contemporáneo de la industria farmacéutica Roka C.A, desarrollar habilidades en el manejo de conflictos y negociaciones dentro su ámbito laboral.

Para ello, en el primer capítulo se mencionan el planteamiento del problema, se refiere al contexto, la formulación del problema, los objetivos, y la justificación e importancia. En el capítulo II, se expone las bases teóricas, los análisis de los conceptos en estudio. En capítulo III, se describe el Diseño Metodológico aplicado, al diseño de la investigación, tipo de investigación, enfoque de la investigación, población, técnicas de recolección de datos, técnica de procesamiento y análisis, validez y confiabilidad. El capítulo IV explica claramente el análisis de los resultados y la propuesta de taller. En el capítulo V, se encuentran las conclusiones y recomendaciones, se plasma los objetivos de la investigación con los principales resultados obtenidos, se describen los aportes logrados y se proponen recomendaciones para estudios posteriores.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La forma como los individuos se sienten tiene una influencia muy importante en su comportamiento. Contrariamente a lo que se piensa, los sentimientos son un factor preponderante en el entorno; todos los individuos tienen sentimientos y es una necesidad relacionarse, especialmente cuando se considera la cantidad de tiempo que se invierte en el ambiente laboral.

Las emociones no sólo son importantes, si no que resultan absolutamente necesarias para tomar decisiones correctas, para emprender la acción más adecuada a la hora de resolver problemas, para asimilar los cambios y tener éxito; esta forma de emociones se conoce como inteligencia emocional (IE) (Fuentes y Olivares, 2004)

Según Goleman (1995) la inteligencia emocional es "...la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos". La IE es un conjunto de competencias que determina el comportamiento de un individuo, sus reacciones, sus actitudes, su estilo de afrontar la vida y de comunicarse.

La IE permite optimizar el desempeño personal, la comunicación y por consiguiente el clima laboral. Los directivos que desarrollan la IE son capaces de disminuir el ausentismo y la rotación del personal; asimismo aumentara la autoestima de los individuos y sus actitudes tendrán una tendencia positiva.

Las normas que rigen el mundo laboral en la actualidad, están en constante cambio. No solo se juzga a los individuos por sus capacidades intelectuales, por la formación académica o experiencia laboral, si no también por el modo en que se relacionan con los demás. Es por eso que dentro de las empresas se observa la necesidad de dos habilidades necesarias para tener éxito: la formación de equipos y la capacidad de adaptarse a los cambios y esto se logra a través de la IE.

Los conflictos en las empresas, generalmente son considerados como un elemento perjudicial en el entorno laboral, trayendo consecuencias negativas que generan en la estructura interna de la misma, tales como pérdida de recursos, rotación de personal, ineficiencia, poca productividad, hostilidad entre compañeros, entre otros.

En este mismo sentido los conflictos también se pueden presentar con agentes externos a las empresas, como proveedores y consumidores del producto final o servicio. Estos conflictos en gran medida generan pérdidas económicas, problemas en la producción, daños en la imagen corporativa y el liderazgo de la empresa en cuanto a su posición en el mercado (Ayuqui, 2009)

En cuanto a las negociaciones durante los últimos años se ha observado que los empresarios y gerentes más que planificar y controlar todo lo que tiene que ver con las organizaciones, invierten la mayor parte del tiempo en las negociaciones.

El objetivo que se persigue con las negociaciones es que se concrete un compromiso formal entre las partes que participan, que pueden ser dos o más, donde ambas puedan obtener resultados beneficiosos ya que la idea

principal de las negociaciones es llevar a cabo una relación ganar-ganar, este enfoque de ganancias mutuas se ha aplicado con eficiencia en distintas situaciones tanto internas como externas en una empresa (Ayuqui, 2009)

Goleman (1995) habla sobre la importancia que tiene las emociones en el ejercicio de la razón ya que la emoción guía las decisiones y la aptitud del individuo ante las situaciones que se le presenten. Cada emoción ofrece una disposición definida a la acción, de manera que las distintas emociones de la persona y su forma de actuar influirán decisivamente en el éxito o fracaso que obtenga el gerente en las tareas que emprenda. Esta forma de manejar las emociones se logra a través de la inteligencia emocional.

Laboratorios Roka C.A, se encuentra a la vanguardia del mercado farmacéutico Venezolano avalado por muchos años al servicio de la salud, produciendo y comercializando productos farmacéuticos altamente eficaces, seguros y de calidad certificada para la preservación de la salud y bienestar de los consumidores. Al mismo tiempo que elabora especialidades farmacéuticas propias y de otras firmas bajo licencia, importantes empresas multinacionales confían su fabricación a Laboratorios Roka C.A.

Dada la importancia que representan las negociaciones y el adecuado manejo de los conflictos, surge la necesidad de desarrollar en los gerentes habilidades de carácter socio-emocional, que les permitirá enfrentar momentos difíciles y tareas importantes, ya que, inevitablemente, en toda situación se involucran las emociones. De esta forma resulta el tema de la presente investigación que permitirá elaborar un diseño instruccional para desarrollar habilidades para el manejo de conflictos y negociaciones en las áreas descritas en la industria farmacéutica Roka C.A. utilizando la IE.

Formulación del problema:

¿Cuál será el contenido más adecuado que permita desarrollar habilidades en el manejo de conflictos y negociaciones en el área de mercadeo y ventas en la industria farmacéutica ROKA C.A. utilizando la Inteligencia Emocional?

Objetivos

Objetivo General

Elaborar un contenido instruccional sobre Inteligencia Emocional que le permita al gerente contemporáneo de la industria farmacéutica Roka C.A, desarrollar habilidades en el manejo de conflictos y negociaciones dentro su ámbito laboral.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual del manejo de conflictos y negociaciones más comunes dentro del ámbito laboral de la industria farmacéutica Roka C.A
- Identificar las herramientas utilizadas por los gerentes de la industria farmacéutica Roka C.A para el manejo de los conflictos y negociaciones.
- Establecer el contenido instruccional sobre inteligencia emocional aplicada a los conflictos y las negociaciones en la industria antes mencionada.

Justificación

La presente investigación busca desarrollar un diseño instruccional sobre la Inteligencia Emocional para gerentes en la industria farmacéutica en el área de mercadeo y ventas, que le aportara tanto las herramientas como las habilidades necesarias para manejar los conflictos y las negociaciones que se le presenten de la forma más efectiva posible y que esto le permita aportar valor a la empresa en donde se desarrolle, para consolidar la relación ganar-ganar que se busca con el manejo acertado de estas situaciones, lo cual se considera como la aplicación práctica de la investigación.

Desde el punto de vista teórico, esta investigación le brinda la especialización Gerencia Estratégica de Negocios información valiosa sobre la Inteligencia Emocional aplicada al manejo de conflictos y negociaciones, así como un contenido programático con este fin, que podrá ser desarrollado en beneficio de la comunidad de estudiantes del postgrado.

De igual forma la presente da pie a la realización de futuras investigaciones relacionadas a otras situaciones y actividades que se den en las empresas y sean competencia de los gerentes, en las cuales el hecho de contar con herramienta adicionales, le brinde al profesional una ventaja diferencial; este hecho se puede considerar como el aporte metodológico de la investigación.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes

Extremera, N.; Fernandez, P. Malaga – España (2004) realizaron una investigación titulada “***El papel de la Inteligencia Emocional en el alumnado: evidencias empíricas***”. El objetivo de esta investigación fue revisar los trabajos más relevantes sobre la influencia de la IE, evaluada mediante diferentes instrumentos (cuestionarios), en el funcionamiento personal, social y escolar de los alumnos. Las conclusiones de esta investigación comentan que los alumnos emocionalmente inteligentes, presentan una mayor calidad y cantidad de redes interpersonales y de apoyo social, son menos propensos a presentar comportamientos disruptivos agresivos o violentos, así como obtener mayor rendimiento escolar al enfrentarse a las situaciones de estrés con mayor facilidad.

Bermudez, M.; Alvarez, A.; Sanchez, A. – España (2003) realizaron una investigación titulada “***Análisis de la relación entre la inteligencia emocional, estabilidad emocional y bienestar psicológico***”. El objeto de esta investigación fue evaluar si existe relación o no entre la inteligencia emocional, el bienestar psicológico y la estabilidad emocional en una muestra de estudiantes universitarios, utilizando la Escala de Bienestar Psicológico (EBP), El Inventario de Pensamiento Constructivo (evaluación de la inteligencia emocional) (CTI), y la Escala de Estabilidad Emocional del Cuestionario “Big Five” (BFQ). Los resultados de esta investigación arrojaron que existen correlaciones positivas significativas entre la inteligencia emocional, el bienestar psicológico y la estabilidad emocional; es decir los

autores concluyen que cuanto mayor es la Inteligencia emocional mayor es la estabilidad emocional de la persona, por lo tanto son personas que presentan actitudes más positivas, son capaces de controlar estados emocionales de tensión y su propio comportamiento en situaciones adversas.

Gutiérrez, S.; Gómez, C. (2005) realizaron un Trabajo Especial de Grado titulado ***“Inteligencia emocional y los estilos de abordaje de conflictos organizacionales adoptados por gerentes exitosos de Venezuela”***. El objetivo de este trabajo fue determinar la relación entre la inteligencia emocional y los diferentes estilos de abordaje de conflictos organizacionales en una muestra de 100 gerentes, a través de dos instrumentos de medición, un cuestionario para medir el Coeficiente Emocional (Cooper y Sawaf 1998) y un cuestionario propio para medir la segunda variable. Las conclusiones de esta investigación les permitieron determinar que a pesar de que los gerentes que formaban parte de la muestra presentaron un alto índice de coeficiente emocional no necesariamente presentaban un alto nivel de estilo de abordaje competitivo, evasivo, cooperativo o comprometedor ante una determinada situación de conflicto; esto de acuerdo a la correlación no nula pero débil evidenciada por el bajo coeficiente de correlación en el análisis estadístico.

Oliveira, H. (2007) realizaron un Trabajo Especial de Grado titulado ***“La Inteligencia Emocional y la gestión del conocimiento como capacidades de las organizaciones inteligentes”***. El objetivo de este trabajo fue determinar la interacción entre la inteligencia emocional y la gestión del conocimiento como factores que contribuyen al desarrollo de las organizaciones inteligentes. Se realizó una entrevista semi-estructurada a participantes claves de diversas organizaciones. Las conclusiones de esta investigación indican que existe una relación entre la aplicación de la inteligencia emocional y los factores cognitivo, por lo cual sugieren un modelo

descriptivo-funcional que representa la integración entre la Inteligencia Emocional y la gestión del conocimiento.

2.2 Inteligencia Emocional

2.2.1 Definición y evolución

El uso más lejano de un concepto similar al de inteligencia emocional se remonta a Charles Darwin, que indicó en sus trabajos la importancia de la expresión emocional para la supervivencia y la adaptación. Aunque las definiciones tradicionales de inteligencia hacen hincapié en los aspectos cognitivos, tales como la memoria y la capacidad de resolver problemas, varios influyentes investigadores en el ámbito del estudio de la inteligencia comienzan a reconocer la importancia de la ausencia de aspectos cognitivos. (Citado por Goleman, D. (1995))

Thorndike, en 1920, citado por Goleman, D (1995) utilizó el término inteligencia social para describir la habilidad de comprender y motivar a otras personas, David Wechsler en 1940, describe la influencia de factores no intelectivos sobre el comportamiento inteligente.

Gardner, H. (1983) en su Teoría de las inteligencias múltiples *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences* introdujo la idea de incluir tanto la inteligencia interpersonal (la capacidad para comprender las intenciones, motivaciones y deseos de otras personas) y la inteligencia intrapersonal (la capacidad para comprenderse uno mismo, apreciar los sentimientos, temores y motivaciones propios). Para Gardner, los indicadores de inteligencia, como el coeficiente intelectual, no explican plenamente la capacidad cognitiva. Por lo tanto, aunque los nombres dados al concepto han variado, existe una creencia común de que las definiciones tradicionales de inteligencia no dan

una explicación exhaustiva de sus características. (Caruso, D. y Salovey, S. (2005)

Montaño, A. (2003) define la Inteligencia Emocional como “la capacidad de comprender emociones y conducirlas, de tal manera que podamos utilizarlas para guiar nuestra conducta y nuestros procesos de pensamiento, para producir mejores resultados”. (Bartra, K. (2006)

Según Gómez, C. y Gutiérrez, S. (2005) la expresión Inteligencia Emocional fue usada por primera vez en 1990 por Peter Salovey y por John Mayer, de Yale; para describir habilidades y cualidades como la comprensión de los sentimientos propios y los de los demás.

Continuamente las personas buscan circunstancias que despierten emociones y la mayoría de las veces no tienen el control sobre ellas y por otra parte pueden avasallar su conciencia. Finalmente cuando aparecen pueden convertirse en importantes motivadores de conductas futuras ya sea inmediatas o a largo plazo, pero también pueden ocasionar problemas. Cuando el miedo se torna ansiedad, cuando el deseo conduce a la ambición, cuando la molestia se convierte en enojo, el enojo en odio, la amistad en envidia, el amor en obsesión, el placer en vicio, es posible que las emociones se revierten en contra de la persona que las presenta. La salud mental es producto de la higiene emocional, y obviamente, las emociones pueden tener consecuencias útiles o patológicas.

Lo más adecuado para los sujetos es que exista un equilibrio, en el cual, la emoción influye en las operaciones de la razón y ésta ajusta y filtra las operaciones procedente de las emociones.

Para Goleman, D. citado por González, R. (2007) el término IE se refiere a la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales de uno mismo y de los demás. Este tipo de inteligencia

describe aptitudes diferentes a la inteligencia académica, las habilidades netamente cognitivas las cuales pueden ser medidas por el Coeficiente Intelectual. Muchas personas de gran preparación académica presentan un déficit de IE por lo que terminan trabajando bajo el mando de otros con características, en muchas ocasiones inversas (menos preparación académica, mejor manejo de la inteligencia emocional).

La IE no se refiere a ahogar las emociones si no dirigirlas y equilibrarlas ejerciendo, de alguna forma, autodomio emocional. Los estados de ánimo negativos, por ejemplo, tienen utilidad: la rabia, la tristeza y el miedo pueden llegar a ser una fuente muy importante de motivación sobre en ocasiones en las que se impone la necesidad de corregir una situación. (Gomez, C. (2005)

2.2.2 Cualidades de la IE

Según Goleman, D. (1995) las principales cualidades de la IE son básicamente cinco, estas cualidades son:

- **Capacidad para identificar emociones, estados de ánimo y sentimientos; conciencia del propio ser.** El desarrollo de esta cualidad implica la posibilidad de poder modificar el umbral que separa las emociones conscientes de las no conscientes; la importancia de esto radica en el hecho de que a partir de allí es posible controlar las emociones desfavorables pudiendo modificarlas.

Las emociones no conscientes suelen conducir a la persona hacia el fracaso en una situación donde se enfrente a estrés o en situaciones decisivas, cuando no se tenga influencia o control sobre ellas.

- **Equilibrio anímico**, Goleman llama así a la capacidad de control del mal humor o la ira, para evitar los efectos perjudiciales de este, entendidos estos en términos de conductas no deseadas. En cuanto al manejo de este tipo de emociones Goleman cita algunos recursos:
 - o Reconsideración: interpretación de la situación de una forma positiva.
 - o Aislamiento: separarse de la situación con el fin de obtener serenidad
 - o Técnicas de relajación como la respiración profunda

Estos recursos son también útiles en cuando se presentan otras emociones y sentimientos igualmente indeseables como la ansiedad o la depresión.

- **Motivación**: se refiere a la capacidad para auto-inducirse emociones y estados de ánimo positivos, como la confianza, el entusiasmo y el optimismo. Goleman, señala que la predisposición al optimismo o pesimismo puede ser innata, pero que la práctica puede revertir esta situación si la persona es capaz de detectar los pensamientos de derrota y reconsiderar el problema desde un ángulo menos negativo.
- **Control de los impulsos**: se refiere a la capacidad de aplazar la satisfacción personal por el logro de un objetivo.
- **Sociabilidad**: las cuatro cualidades anteriores tiene relación con el conocimiento y el control de las propias emociones, la sociabilidad tiene que ver con el conocimiento y control de las emociones y estados de ánimo de los demás.

En este sentido Goleman, indica que mientras hábil sea la persona para interpretar las señales emocionales de los demás (muchas veces muy

difíciles de percibir) mucho mejor controlara las que la misma persona transmite.

2.2.3 Las Emociones

La emoción, según Gómez, C. y Gutiérrez, S. (2005) es una tendencia a actuar, es lo que hace que un persona actué, se acerque o se aleje de una determinada circunstancia. Las emociones se activan con frecuencia por algunas impresiones guardadas en nuestra memoria, lo que puede desencadenar determinados estados fisiológicos en el cuerpo.

Entre las emociones más frecuentes, también conocidas como emociones primarias, que se considera están presentes en todos los individuos, están:

- **Ira:** enojo, furia, hostilidad, irritabilidad, violencia y odio. Esta emoción desencadena respuestas fisiológicas como que la frecuencia cardíaca aumenta, igual que los niveles de adrenalina en el cuerpo lo que facilita las conductas violentas como golpear a otra persona.

- **Miedo:** inquietud, temor, preocupación, ansiedad, remordimiento, pánico. En cuanto a las respuestas fisiológicas ocurre una redistribución de la sangre, el flujo aumenta hacia las piernas para facilitar la huida; los sentidos están en alerta, fijándose la atención en el estímulo.

- **Tristeza:** autocompasión, melancolía, pena, nostalgia y aflicción. El cuerpo entra en un estado de descenso de la energía que le permite adaptarse a la situación o estímulo relacionado con la emoción.

- **Felicidad:** diversión, alivio, dicha, satisfacción, alegría, disfrute y entretenimiento. En el cuerpo aumenta la actividad cerebral. El individuo se siente confiado de poder enfrentar cualquier situación con optimismo.

- **Amor:** adoración, afinidad, devoción, dedicación y aceptación. Cuando se presenta esta emoción el sistema nervioso central libera neurotransmisores que colocan al individuo en estado de calma y satisfacción, que lo hace accesible.

- **Sorpresa:** shock, maravilla y asombro. La expresión facial más notada es arquear las cejas lo que amplía notablemente el campo visual, lo que indirectamente mantiene al individuo más al tanto de lo que ocurre.

2.2.4 Fisiología de las Emociones

La región más primitiva del cerebro es el tronco encefálico, que regula las funciones vitales básicas, como la respiración o el metabolismo. De este cerebro primitivo emergieron los centros emocionales que, millones de años más tarde, dieron lugar al cerebro pensante: el neocórtex. El hecho de que el cerebro emocional sea muy anterior al racional y que éste sea una derivación de aquél, revela con claridad las auténticas relaciones existentes entre el pensamiento y el sentimiento. (Goleman, D. (1995)

Cuando se produce una pérdida de control de las emociones, se desencadena en el sistema límbico del cerebro, específicamente de la amígdala, una reacción antes de que la información llegue al neocórtex o área del cerebro pensante. La función del sistema límbico es importante en la vida emocional, ya que está ligado con los afectos y las pasiones y asume el control antes de que la parte del cerebro pensante haya tomado una decisión.

El neocórtex permite un aumento de la sutileza y la complejidad de la vida emocional, aunque no gobierna la totalidad de la vida emocional porque, en estos asuntos, delega su cometido en el sistema límbico. Esto es lo que confiere a los centros de la emoción un poder extraordinario para influir en el

funcionamiento global del cerebro, incluyendo a los centros del pensamiento. (Goleman, D. (1995).

El sistema límbico está formado por varias estructuras cerebrales que gestionan respuestas fisiológicas ante estímulos emocionales. Está relacionado con la memoria, atención, emociones, otros; y está formado por partes del tálamo, hipotálamo, hipocampo, amígdala cerebral, cuerpo caloso, septum y mesencéfalo. (Perez, M. (1998)

La amígdala cerebral y el hipocampo fueron dos piezas clave del primitivo «cerebro olfativo» que, a lo largo del proceso evolutivo, terminó dando origen al córtex y posteriormente al neocórtex. La amígdala está especializada en las cuestiones emocionales y se la considera una estructura límbica muy ligada a los procesos del aprendizaje y la memoria. Constituye una especie de depósito de la memoria emocional. Es la encargada de activar la secreción de dosis masivas de noradrenalina, que estimula los sentidos y pone al cerebro en estado de alerta. (Goleman, D. (1995).

Así como Gardner (1983), afirmaba que el coeficiente intelectual no explica la capacidad cognitiva de la persona; Goleman, D. (1995) cuestiona el valor de la inteligencia racional como predictor del éxito en las actividades concretas de la vida, en los diversos ámbitos de la familia, los negocios, la toma de decisiones, el desempeño profesional, entre otros; por lo que afirma que la inteligencia pura no garantiza éxito en la vida.

2.2.5 El papel de las emociones en el ámbito laboral

Según González, R. (2007)

El coeficiente intelectual determina lo que sabe un ejecutivo, pero la inteligencia emocional determina lo que hará. El coeficiente intelectual es lo que permite entrar en una organización, pero la inteligencia

emocional es lo que permite crecer en esa organización y convertirse en líder.

Goleman, D. (1995) señala que actualmente las empresas evalúan a sus ejecutivos más allá de su preparación técnica y académica así como la capacidad intelectual en general, estas evaluaciones analizan las cualidades personales, tales como la iniciativa y la empatía, la adaptabilidad y la persuasión.

Cada vez son más las empresas para las que alentar las habilidades relacionadas a la IE se ha transformado en un componente vital para la filosofía gerencial.

A medida que las empresas disminuyen paulatinamente en constantes oleadas de reducción de personal, las personas que quedan cargan con más responsabilidad y son más visibles, por lo que es más difícil para un empleado medio, que anteriormente podía disimular sus estado de ánimo. Ahora se notan aptitudes tales como el control de las emociones, el manejo adecuado de los conflictos, el trabajo en equipo y el liderazgo (Goleman, D. 1995)

Según Goleman D. (1995), cada vez son más los empleadores que se quejan por la falta de habilidades sociales en los nuevos contratados y este problema se observa no solo en los nuevos trabajadores también, es palpable en ejecutivos con amplia experiencia ya que anteriormente la manera de progresar era ingresando en buenas escuelas y tener un desempeño destacado en ellas, por lo cual las grandes empresas están llenas de hombres y mujeres bien preparados pero carentes de IE.

Según una encuesta realizada en Estados Unidos a final de los años 90, citada por Goleman, D. (1995), sobre las características que buscan los empleadores en los empleados ingresantes se destacan:

- Saber escuchar y comunicarse oralmente
- Adaptabilidad y respuestas creativas ante los obstáculos y reveses
- Dominio personal, confianza en uno mismo, motivación para trabajar en pro de un objetivo, deseo de desarrollar carrera y enorgullecerse de lo alcanzado
- Efectividad grupal e interpersonal, espíritu de colaboración y de equipo
- Efectividad en la organización, deseo de contribuir, potencial de liderazgo

La clave entonces para el éxito en el liderazgo depende de la integración del estilo racional y el estilo emocional, es imprescindible para la toma de decisiones que el ejecutivo tenga cualidades emocionales y lógicas, pero tanto el exceso de una como de la otra, o la aplicación incorrecta de cualquiera de ellas, puede presentar problemas. (Caruso, D.; Salovey, P. (2005).

2.2.6 Habilidades prácticas de la Inteligencia Emocional

Según Gómez, C. y Gutiérrez, S. la IE consta de cinco componentes prácticos que todo individuo debería poseer para poder hacer un buen manejo de sus emociones. Estas habilidades son:

- **Conocer las propias emociones:** capacidad de reconocer los sentimientos propios cuando ocurren, esto se considera como la clave de la IE. Diferenciar entre las distintas emociones que se puedan manifestar. Los individuos que presentan esta característica conocen sus limitaciones y admiten sus errores; alto grado de autoconfianza.

- **Manejar las emociones:** saber canalizar las emociones sin permitir que terceras personas las controlen. Al ser capaz de reconocer la emoción (habilidad anterior) el individuo es capaz controlar las reacciones que se generen. Los individuos que poseen esta característica son honestos, controlan el estrés y son flexibles al cambio.

- **Automotivación:** continua búsqueda del logro de los objetivos, enfrentando las situaciones y encontrando soluciones. Estas personas muestran gran entusiasmo en su trabajo, son optimistas en cuanto a los retos que se proponen.

- **Empatía:** se refiere a la capacidad que tiene un individuo de colocarse en la situación de otra persona, reconociendo sus emociones, identificar que quieren esas personas. Estas personas son capaces de escuchar activamente y normalmente son muy sociables.

- **Manejar las relaciones:** se refiere a la capacidad de los individuos de actuar de acuerdo a las emociones que presenten los demás, estas personas poseen alto liderazgo y son excelentes negociadores, se les facilita la dirección de grupos.

El directivo emocionalmente inteligente es aquel que desarrolla estas habilidades y las aplica en su día a día, esto les permite obtener muy buenos

resultados como líderes de equipos, negociadores y manejando conflictos con resultados positivos.

2.3. Conflicto

2.3.1 Definición:

La palabra conflicto, procede del latín, *conflictus*, que significa “choque” o “colisión”. (Felipe, L. 2010).

El conflicto en el ámbito laboral se puede describir como aquellas situaciones o momentos en que varios miembros de la organización mantienen posiciones o criterios contrarios entre sí de tal manera que, si no se canaliza de la manera más adecuada, podrá dar un resultado indeseable en la eficacia y efectividad de la actividad organizacional. (Porret, M. 2010).

El término de conflicto se define como la oposición entre personas o fuerzas que produce estrés. El conflicto surge cuando dos o más partes perciben que hay metas, valores o hechos que se excluyen mutuamente. Es decir, cada una de las partes considera que lo que desea es incompatible con lo que desea la otra. Sin embargo, el conflicto también puede surgir a nivel individual cuando una persona tiene que decidir entre dos o más opciones incompatibles. (Dubrin, A. 2003)

Un ejemplo de lo anterior es el caso de una persona que debe elegir entre aceptar una transferencia en el trabajo o quedarse en la ciudad con su familia y sus amigos. Si se rehusara a ser transferido podría perder el empleo, mientras que si aceptara tendría menos contacto con su familia y amigos. El conflicto tiene suficiente contenido emocional como para producir estrés en los individuos implicados. (Dubrin, A. 2003).

En los distintos campos de la actividad en las empresas, o más general aun, en el mundo profesional, lo mismo que en el entorno personal, los individuos están en constante relación con otros individuos o con grupos de ellos, con los que se suele dar, en mayor o menor intensidad, contraposiciones de interés que pueden generar conflictos.

Davis y Newstrom (1999) definen conflicto como “toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esas metas”.

En toda organización el conflicto es inevitable e incide significativamente en el comportamiento organizacional y desde luego, según la forma como se manipule, los resultados pueden ser perjudiciales, trayendo como consecuencias el caos o conducir a la organización a un estado de ineficiencia. Es por eso la relevancia de que los supervisores, directores o gerentes, logren que la administración del conflicto constituye una parte fundamental del trabajo y del liderazgo. (Fuentes, R. 2004).

El manejo de conflictos se considera, por especialistas de gerencia, entre las habilidades principales que debe tener un directivo, en cualquier nivel que trabaje.

Lo primero que se destaca en el tratamiento de este tema es el cambio que se ha producido en el enfoque sobre los conflictos en el ámbito organizacional. De considerarlos como algo que debe evitarse y que puede resultar nocivo y destructivo para las organizaciones, los conflictos se interpretan como un fenómeno normal, inevitable y que pueden constituir oportunidades, si se manejan en forma productiva. (Fuentes, R. 2004).

Se considera que los conflictos pueden: retrasar decisiones, limitar resultados, afectar relaciones, ofrecer una imagen negativa sobre la

organización y llegar a destruirlas. Pero, también pueden: revelar deficiencias, expresar “crisis de desarrollo” (cuando el crecimiento no ha estado acompañado de cambios de estructura y de procesos de trabajo); evidenciar errores en decisiones; ofrecer señales de problemas que, de superarse, proporcionarían buenas oportunidades de mejoramiento. (Fuentes, R. 2004).

Mainiero y Tromley (2005) expresan un criterio más optimista sobre los conflictos cuando señalan “...no debemos temer al conflicto, pero reconocemos que hay una manera destructiva de tratarlos y, también, una manera constructiva. El conflicto, como momento en que aparecen las diferencias, una de ellas puede ser una señal de salud, una profecía de progreso...”.

2.3.2 Tipos de conflictos:

Se puede comprender e identificar muchos tipos de conflictos organizacionales dentro de la empresa, puesto que las posibilidades son ilimitadas, pero la experiencia ha determinado que los de mayor frecuencia en aparecer son los siguientes: (Porret, M. 2010).

- **Conflictos de procedimiento:** Propio de un exceso de burocracia dentro de la empresa y sobre los que no se sabe exactamente que procedimiento seguir para la búsqueda de una solución, porque además no se tiene clara la norma que se ha de utilizar o no está prevista para solucionar problemas. Esencialmente se manifiesta por la escasez de información sobre el problema planteado. (Porret, M. 2010).

- **Conflictos de jerarquía:** Están relacionados con el poder, la autoridad, los puestos de trabajo, la categoría, la actividad y las

responsabilidades que cada uno de los miembros de la organización considera que tiene. Generalmente son problemas relacionados con la competencia sobre alguna área de poder (si la decisión debe tomarla una persona u otra; si fulano de tal es quién para tomar la decisión o no, otros.). (Porret, M. 2010).

- **Conflictos de conocimientos:** Cuando las personas no poseen los conocimientos, información o formación adecuada para realizar su actividad, suelen surgir conflictos. (Porret, M. 2010).

- **Conflictos de carencia de habilidades directivas:** El estilo de liderazgo es muy importante. El directivo con falta de formación adecuada para las relaciones humanas o de trato provoca conflictos. Tiene una carencia de capacidad de escucha y de asertividad, forma de expresarse incorrecta, forma de pedir las cosas, muy autoritaria, otros., provocan desagrado y rechazo. (Porret, M. 2010).

- **Conflictos grupales:** Son consecuencia de las lógicas comparaciones que efectúan unos grupos con otros, especialmente referente a las retribuciones, consideraciones y trato que pueda efectuar la empresa con unos u otros. Pero también suele producirse sin la intervención de la empresa; por antipatía, pertenencia a grupos sociales o políticos, incompatibilidad de caracteres, otros. (Porret, M. 2010).

2.3.3 Sistemas de control de conflictos:

En las organizaciones los sistemas de abordaje de conflictos operan como si fueran “abiertos” o “cerrados”. Los sistemas abiertos sobreviven y compiten a través de su disposición al intercambio interno y externo, en relación a su desempeño, sus métodos, sus recursos y la retroalimentación.

Para funcionar efectivamente, tienen que mantenerse vinculados y abiertos a influencias y transacciones interdependientes en su dominio y con el medio externo (aquí el concepto de apertura tiene más sentido que la noción general de ser abierto en las comunicaciones o estar abierto al mundo exterior). Por contraste, un sistema cerrado absorbe información e influencias casi exclusivamente internas. (Constantino, C. y otros 1997).

Al igual que otros sistemas dentro de una organización, los sistemas de abordaje de conflictos tienen ciertas características:

-. **Límites:** Estas fronteras, algunas tangibles y otros intangibles, separan un sistema de otro. En el caso del sistema de abordaje de conflictos, sus límites internos administrativos están definidos a menudo tan claramente como los componentes de recursos humanos y legales de cualquier organización. Es en estos componentes que se reciben, procesan y resuelven las disputas que surgen dentro o fuera de los límites generales de la organización. (Constantino, C. y otros 1997).

-. **Objetivos:** Todos los sistemas tienen un objetivo o misión que es su razón de ser. Mientras responda a las expectativas y requerimientos del medio externo en relación a productos y servicios, el sistema puede seguir operando para la consecución de su propósito u objetivo. En el caso del sistema de abordaje de conflictos, su propósito es la resolución de los varios tipos de disputas entre la organización y los demandantes externos e internos. Explícita o implícitamente, su objetivo dentro del contexto organizativo más general es reflejar el punto de vista dominante de respuestas preferidas al conflicto y su resolución (por ejemplo, luchar o escapar). (Constantino, C. y otros 1997).

- **Aportes:** Los sistemas absorben múltiples recursos anticipados el cumplimiento de su objetivo: absorben ideas, gente, dinero y materias primas. El sistema de abordaje de conflictos lo hace también a través de la incorporación de personal, aportando fondos y dando apoyo a componentes de la organización que deben llevar a cabo las múltiples tareas que exige la resolución de conflictos; la materia prima del sistema está compuesta por las disputas a ser resueltas. (Constantino, C. y otros 1997).

- **Transformación:** El personal, los fondos y otros aportes que se introducen en la organización desde el medio externo son transformados o cambiados de alguna manera por la gente y la tecnología del sistema. Esto se da en el corazón técnico de la organización, se por la transformación de materias primas en productos vendibles o por la provisión de servicios a los clientes. Comúnmente individuos, con determinadas funciones, organizados a su vez en grupos con funciones definidas, llevan a cabo estos procesos – tareas que cumplen el objetivo general del sistema. Tal es el caso del sistema de abordaje de conflictos en organizaciones en las que el personal trabaja para transformar disputas en soluciones y los puntos muertos en resultados, por medio de procedimientos tales como el abordaje de disputas y casos, recolección de información, investigaciones y búsqueda de datos, reuniones, discusiones orales y escritas, negociaciones, litigios y presentaciones en la corte. (Constantino, C. y otros 1997).

- **Producción:** Luego los productos o los servicios del sistema se exportan al medio externo para el que, idealmente, deben resultar útiles y aceptables. Los productos del sistema de abordaje de conflictos, que se proveen internamente a la organización o

externamente al medio, son la finalización de disputas, que pueden tomar la forma de retiro de demandas, decisiones, acuerdos y arreglos. (Constantino, C. y otros 1997).

-. **Retroalimentación:** La determinación de si un sistema ha cumplido con su propósito se logra a través de la retroalimentación. El medio externo espera que el sistema utilice la retroalimentación para mejorar los productos o servicios que produce, o para revisar sus metas y objetivos para que respondan a las expectativas. El medio, externo al subsistema (pero aún dentro de la organización) o externo a la organización en su conjunto, resulta crítico para la viabilidad de cualquier sistema abierto, ya que no sólo aporta gente, materiales y energía, sino que también recibe y evalúa la producción. Los sistemas de abordaje de conflictos en las organizaciones reciben retroalimentación de sus clientes, su base social y sus empleados, con respecto a si son adecuados, a la calidad, el coste y la percepción de justicia acerca de las soluciones y los resultados de las disputas. (Constantino, C. y otros 1997).

2.3.4 Resolución de conflictos:

Para establecer el tipo de método a utilizar en la resolución de conflictos, se debe tener en cuenta las causas que lo provocaron: aspectos económicos, modificaciones cualitativas y cuantitativas en el mercado laboral e innovaciones tecnológicas. Estos factores hacen que la adopción de sistemas tradicionales para resolución de los conflictos no sea aconsejable, ya que su utilización puede producir una confrontación con la propia negociación colectiva. (González, M. 2006).

Se puede incluir como métodos de resolución a aquellos organismos que existen para proporcionar estabilidad en las relaciones laborales que se

han visto afectadas por una situación de conflictos. Existen dos grupos de métodos: (González, M. 2006).

1.- Aquellos que determinan el fin del conflicto como la mejor resolución. Estos utilizarán para ello sistemas obligatorios, incluso, la intervención del Estado, aunque con éstos se perderá la posible negociación que hubiera podido existir entre las partes afectadas. (González, M. 2006).

2.- Aquellos que toman como base el respeto a los derechos colectivos que propugna la Constitución. Por ello estos métodos poseen dos funciones: (González, M. 2006).

a. Una conciliadora, en la prevalecerá el respeto a los derechos de las partes afectadas. (González, M. 2006).

b. Otra facilitadora de la negociación colectiva entre las partes, usando sistemas tradicionales. (González, M. 2006).

Existe una clara diferencia entre los métodos de resolución de conflictos y las medidas de presión, consistente en que las medidas se pueden considerar como la manera de forzar a las organizaciones a adoptar un determinado método de resolución para el conflicto. (González, M. 2006).

Los distintos tipos de métodos de resolución son: (González, M. 2006).

- **La Negociación:** proceso que se lleva a cabo entre dos partes o más partes en pos de llegar a un acuerdo sobre un tema. (Sinibaldi, 2009)

- **La Conciliación:** es el trámite mediante el cual dos o más sujetos buscan soluciones lícitas y equitativas para sus diferencias, con la ayuda de

un tercero imparcial que ejerce jurisdicción, llamado conciliador. (Martinez, 1995)

- **La Mediación:** es un sistema voluntario e informal en el que un tercero neutral ayuda a que dos partes hallen libre y pacíficamente, por sí mismas, la solución a un conflicto. Cuando un acuerdo entre dos partes es alcanzado con la asistencia de ese tercero neutral, el acuerdo se ha logrado a través de la mediación. (Jaramillo, 1996)

- **El arbitraje:** es un mecanismo que permite resolver conflictos presentes y futuros mediante la voluntad de acatar la decisión de un tercero, solicitado y consentido por las partes. (Jaramillo, 1996)

- **La Solución Jurisdiccional:** es cuando una de las partes requiere la intervención del árbitro, haciendo que la otra se doblegue a su decisión y al método impuesto. (González, M. 2006).

- **Los Buenos Oficios:** es un procedimiento técnico y complejo que excede del puro voluntarismo. (González, M. 2006)

- **La Decisión Administrativas:** es cuando un tercer sujeto es impuesto a ambas partes. (González, M. 2006)

2.4 Negociación

2.4.1 Definición

Se entiende por negociación al proceso que se lleva a cabo entre dos partes o más partes en pos de llegar a un acuerdo sobre un tema. Para que exista una negociación, de ambos lados deberán existir intereses propios pero a fin de poder llegar a un acuerdo en común sobre los mismos y que

cada uno salga beneficiado sin perjudicar a la otra parte se entablará la negociación. (Sinibaldi, 2009)

Si ambas partes de la negociación no tuviesen diferentes intereses no existiría la negociación. Si ambas partes tienen diferentes intereses pero una de ellas no quiere negociar entonces no existiría la negociación. Si no existiese la otra parte, lógicamente, no existiría negociación. (Gilinho, 2009)

Velasco (2002), comenta, no existe una negociación igual a otra y toda negociación es única, en la mayoría de las negociaciones se dan una serie de subprocesos a lo largo de ella, que los actores deben enfrentar. Analizando en este contexto, podemos señalar que en una negociación se dan las siguientes etapas o subprocesos:

- Preparación y de la negociación.
- Establecimiento de una orientación inicial en la negociación y una relación inicial con el otro negociador.
- Propositiones iniciales.
- Intercambio de información.
- Acercamiento de las diferencias.
- Cierre de la negociación.

2.4.2 Importancia de la negociación y su papel en la resolución de conflictos

Según Zambrano (2011), la negociación es el proceso de buscar la aceptación de ideas, propósitos o intereses, buscando el mejor resultado posible, de tal modo que las partes envueltas terminen la negociación conscientes de que fueron atendidas, de que tuvieron oportunidades de

presentar toda su argumentación y que el producto final sea mayor que la suma de las contribuciones individuales. Y que cada día lo necesitamos perfeccionar, especialmente cuando la crisis parece estar siempre presente y cuando se exige al ejecutivo una postura permanente de negociador.

Jaramillo (1996), abarca el tema hablando de la denominada justicia por consenso, y la define como “aquella capacidad que surge entre individuos para resolver sus propios conflictos libre y pacíficamente. Ello puede ocurrir con o sin la intervención de un tercero. Cuando sucede mediante la voluntad de un tercero, solicitado y consentido por las partes, se está ante el arbitraje. Cuando sucede mediante la simple y llana búsqueda de un compromiso, a través de alguien que ayude a resolver la disputa, se está ante la mediación. Y la búsqueda de un acuerdo que sólo involucra a las partes del conflicto se define como negociación”

Según Valdés (1997), entiende como alternativas para la solución de conflictos “todos aquellos procedimientos, distintos a los procedimientos propios de la justicia ordinaria, contemplados por la ley para lograr la solución de conflictos sin participación de los jueces que integran la rama judicial del Poder Público de un Estado”

Características de la persona negociadora, según Pérez (2007):

- Tener gusto por negociar: aceptar el reto de llegar a un acuerdo
- Practicar la escucha activa
- Ser firme y sólida
- Estar segura de sí misma
- Ser flexible
- Ser meticulosa

- Presentar las propuestas con entusiasmo
- Ser honesta
- Anticiparse a los acontecimientos
- Ser buena comunicadora
- Ser persuasiva
- Ser observadora
- No dejar nada a la improvisación
- Aceptar el riesgo
- Ser paciente
- Ser creativa
- Ser entusiasta
- Ser resolutiva
- Ser sociable y respetuosa

2.4.3 Técnicas de Negociación

Según Carrión (2007), la forma más común de negociar es la que denominaríamos Negociación por Posiciones. En ella, cada parte toma una posición sobre el tema tratado consistente, por ejemplo, en estimar un precio para la compraventa de un determinado bien o presentar la solución a un determinado conflicto y trata de convencer al otro para que acepte su propuesta. Para lograr esta aceptación, los negociadores argumentarán y discutirán la bondad de cada una de sus soluciones particulares y los inconvenientes de la propuesta por la parte contraria, haciendo concesiones recíprocas, y tratando con ello de alcanzar un acuerdo.

2.4.4 Tipos básicos de negociación

Negociación integrativa

En esta orientación integrativa, los negociadores manifiestan deseos de ganancias mutuas y una alta cooperación. Está orientada hacia el respeto de las aspiraciones del negociador con el objeto de que la parte contraria considere el resultado igualmente satisfactorio. Se tiende a dar importancia a la calidad de la relación entre las partes, incluso puede conducir eventualmente a la modificación de los objetivos particulares y de las respectivas prioridades, para orientarlos hacia objetivos de interés común. (Velasco, 2002)

La Negociación distributiva

Es aquella en la cual los negociadores demuestran una débil cooperación e incluso, en algunos casos extremos, ésta no existe. Se da importancia, más bien, a la ganancia personal, incluso en detrimento de los objetivos contrarios comunes. Es precisamente en este tipo de negociación en que los poderes de que gozan las partes entran en juego a fin de desempatar la posición de los negociadores. Los juegos "a suma cero" han sido llamados frecuentemente distributivos, porque la solución consiste en el reparto a suma cero de recursos puestos en juego.

Es necesario destacar que, sin embargo, la clasificación de negociaciones de orientación integrativa o distributiva es más bien de carácter pedagógico, ya que en la realidad, la mayoría de las negociaciones son más bien "mixtas". Corresponden a una mezcla, por ende, susceptibles de evolucionar entre características integrativas y distributivas. (Velasco, 2002)

Según Carrión (2007), menciona las características de las negociaciones Competitivas y Colaborativas.

Negociaciones competitivas

- Los participantes son adversarios.
- El objetivo es la victoria.
- Se desconfía en el otro.
- Se insiste en la posición.
- Se contrarrestan argumentos.
- Se amenaza.
- No se muestra el límite inferior.
- Se exigen ganancias para llegar al acuerdo.
- Se intentan sacar los mayores beneficios.

Negociaciones colaborativas

- Los participantes son "amistosos".
- El objetivo es el acuerdo.
- Se "confía" en el otro.
- Se insiste en el acuerdo.
- Se informa.
- Se ofrece.
- Se muestra el límite inferior.
- Se intenta cubrir las necesidades de la otra parte.
- Se puede llegar a aceptar pérdidas para llegar al acuerdo.

Según Carrión (2007), las dos concepciones de la Negociación son:

Negociaciones competitivas (yo gano/tu pierdes)

- Se establecen en términos de confrontación.
- No importa lo que siente el otro.

Negociaciones colaborativas (yo gano/tu ganas)

- Se establecen en términos de “colaboración”.
- La otra parte debe quedar satisfecha con el acuerdo.

2.5 LABORATORIOS ROKA C.A.

2.5.1 Fundación y comienzos

Fundado en 1950, Laboratorios ROKA C.A, desde sus inicios ha producido y comercializado productos farmacéuticos, seguros y de calidad certificada para la preservación de la salud y bienestar de los consumidores.

La ventaja competitiva reside en la innovación, en la tecnología aplicada a los principios activos para mejorar su disponibilidad cumpliendo con los estándares internacionales de calidad, en la permanente actitud para lograr mayor satisfacción de los clientes externos e internos y en la creatividad y energía de la gente que trabaja en este laboratorio.

2.5.2 Ubicación

Laboratorios ROKA, C.A, se encuentra ubicado en la Zona Industrial del Este, Guarenas, Estado Miranda, Venezuela.

2.5.3 Trayectoria

Se encuentra a la vanguardia del mercado farmacéutico Venezolano avalado por muchos años al servicio de la salud, ya que , su capacidad de producción está por encima de 950 productos en diferentes formas galénicas, además de manufacturarse un volumen de aproximadamente 60 millones de unidades anuales, gracias a que posee modernos equipos de alta tecnología.

Al mismo tiempo que elabora más de 100 especialidades farmacéuticas

propias y de otras firmas bajo licencia, importantes empresas multinacionales confían igualmente su fabricación a Laboratorios ROKA, C.A.

2.5.4 Misión

Contribuir con la salud de la población venezolana, fabricando medicamentos seguros y de calidad certificada para la preservación de la salud y bienestar de los consumidores. Invertir en infraestructura, tecnología y en capital humano, motivado a trabajar en equipo, orientados a prestar un servicio de excelencia, en un ambiente de comunicación transparente, dinámico e innovador.

2.5.5 Visión

Ser el primer laboratorio nacional en producción de medicamentos de alta calidad.

2.5.6 Valores

Solidez: Gracias al empeño y el entusiasmo de los trabajadores, se han construido las bases de una empresa sólida y en continuo crecimiento.

Responsabilidad: Contribuir con el bienestar y la salud de los Venezolanos es la labor de Laboratorios Roka; la cual se ejerce con calidad y compromiso.

Tradicición: Los trabajadores de Laboratorios ROKA C.A, son la principal fortaleza y más grande orgullo.

Apoyo a la cultura y el deporte: Laboratorios ROKA, C.A cree en la competencia sana, la consecución de logros a través del trabajo en equipo, a la cultura y tradiciones.

Para el desarrollo de todas las funciones Laboratorios ROKA, C.A, cuenta con un capital humano de más de 1.200 colaboradores directos calificados, motivados, orientados a la consecución de logros y rentabilidad del negocio, descritos en una estructura organizacional de tipo lineal donde se establecen jerarquías de mando en forma vertical.

CAPITULO III

DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 Diseño de la Investigación

Según Tamayo, M. (2001) el diseño de la investigación es “un planteamiento de una serie de actividades sucesivas y organizadas, que pueden adaptarse a las particularidades de cada investigación y que nos indican los pasos y pruebas a efectuar y las técnicas a utilizar para recolectar los datos...” (p. 108). Esto quiere decir que de acuerdo al diseño que presente la investigación será posible identificar el camino a seguir para obtener los datos necesarios para el cumplimiento de los objetivos planteados.

La presente investigación tiene un diseño no experimental. Estos estudios, según Hernández y otros (2006) son aquellos que “se realizan sin la manipulación deliberada de las variables y en los que solo se observa los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”. En este caso, se tomara directamente de la muestra la información necesaria, de acuerdo a situaciones ya existente en su rutina laboral, para diseñar contenido programático de la herramienta sobre Inteligencia Emocional.

3.2 Tipo de Investigación

El tipo de investigación se refiere al nivel de profundidad con que se abordara un fenómeno que se desea estudiar, es decir el alcance que la investigación tendrá. En relación a esto Hernández, R. y otros (2006) menciona que “...del tipo de estudio depende la estrategia de la investigación.”. La metodología con la cual se desarrollan la investigaciones,

el diseño, los datos que se recolectan y otros componentes, difieren dependiendo del tipo de investigación.

En el caso de esta investigación aplica el tipo transeccional descriptivo que según Hernández y otros (2006) “indagan la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población”.

De acuerdo al contexto antes expuesto esta investigación pretende establecer las herramientas de la Inteligencia Emocional necesarias para el manejo de situaciones de conflicto y negociaciones cotidianas

3.3 Enfoque de la Investigación

El enfoque de esta investigación es cuali-cuantitativo, ya que en una primera fase se aplicará un instrumento cualitativo, donde se buscará profundizar en los conocimientos y percepciones de los entrevistados sobre el tema estudiado, más no se buscará cuantificar los mismos, mientras que en una segunda fase se aplicarán instrumentos de tipo cuantitativo, que son susceptibles de ser analizados de forma numérica. La utilización de ambos enfoques permitirá obtener un conocimiento más profundo del tema en estudio, que no se lograría en caso de circunscribir la investigación a uno solo de ellos.

3.4 Población

En cuanto a la población Arnau (citado en Hurtado, J. (2000) la define como “el conjunto de elementos, seres vivos o eventos, concordantes entre sí en cuanto a una serie de características, de los cuales se desea obtener alguna información”

La población objeto de estudio de la investigación estará conformada por gerentes de venta, mercadeo y de producto de la industria farmacéutica, con mínimo tres (3) años de experiencia en el área. Para el presente caso, se seleccionó un grupo compuesto por 23 gerentes con las características descritas para la población del Laboratorio Farmacéutico Roka C.A. Debido al pequeño tamaño de la misma, se trabajara con su totalidad, sin extraer una muestra de la misma.

3.5 Técnicas de Recolección de Datos

Con la finalidad de satisfacer los objetivos de la investigación, los métodos, de los cuales depende en gran medida el tipo de investigación, fue inicialmente una entrevista, la cual según Arias, F. (2005) "...más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un diálogo o conversación cara a cara... acerca de un tema determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información que requiera".

A través de la entrevista, la cual fue semi-estructurada, en la que se utilizó una guía de preguntas; con esto se determinó el conocimiento de los gerentes sobre la IE, además de determinar las características más resaltantes de la rutina de los gerentes, para establecer situaciones cruciales en las cuales aplica el uso de la inteligencia emocional como herramienta.

Adicionalmente se aplicó una serie de encuestas al grupo de gerentes, la encuesta se define según Arias, F. (2005) como "...técnica que pretende tener información que suministre un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, en relación a un tema particular" (p. 70). Estas encuestas se basaron en las elaborados por Caruso, D. y Salovey, P. (2005) en su libro "El directivo emocionalmente inteligente" y con estas se evaluarán los

distintos estilos emocionales, además de obtener información sobre sus reacciones ante las situaciones de conflicto y negociación

La primera encuesta lleva por nombre: El estilo para resolver problemas, en esta se pudo evaluar cuál es el método aplicado por los entrevistados para resolver problemas, como se maneja así mismo y qué clase de información busca; con el objetivo de comprender cuál es su método para resolver los problemas; de esta manera ayudarle a entender mejor su estilo emocional. Consta de 11 (once) preguntas de selección simple donde el entrevistado opta por responder opciones establecidas (a,b,c). La primera respuesta (a) indica que el entrevistado prefiere o valora una forma lógica y racional de resolver las distintas situaciones que surgen en el puesto de trabajo.

La segunda respuesta (b) indica que el entrevistado integra su pensamiento y sus sentimientos y la tercera pregunta (c) indica que el entrevistado prefiere un método basado en las emociones, en el cual los sentimientos y las emociones tienen un papel importante.

La segunda encuesta se refiere al procesamiento de las emociones, mediante esta encuesta se pudo definir cómo ve el entrevistado su estilo de procesar los distintos tipos de sentimientos, consta de 6 (seis) partes donde se plantea una situación y diferentes escenarios; en la primera parte se evaluó la consciencia de los sentimientos y para su análisis cada opción tiene una puntuación, la que va de 0 (cero) a 4 (cuatro) puntos, cuanto mayor sea el resultado final, más probabilidades tendrá de experimentar los sentimientos y de ser consciente de ellos. En la segunda parte, se evaluó la expresión de los sentimientos y para su análisis cada opción tiene una

puntuación, la que va de 0 (cero) a 4 (cuatro) puntos, cuanto mayor sea la puntuación más probabilidades tendrá de expresar directamente sus sentimientos.

En la tercera parte se evaluó cómo maneja y procesar una serie de emociones específicas, y para su análisis cada opción (a, b o c) tiene una puntuación, si se obtiene mayor puntuación en la opción a significa que debe reparar el estado de ánimo: trate de sentirse mejor y experimentar un estado de ánimo positivo, si se obtiene mayor puntuación en la opción b significa que debe mantener el estado de ánimo: mantenga activamente el sentimiento en el mismo nivel de intensidad, si se obtiene mayor puntuación en la opción c, significa que acepta el estado de ánimo: acepte el sentimiento sin tratar de cambiarlo.

En la cuarta parte se evaluó como experimentan las emociones, y para su análisis cada opción (a, b o c) tiene una puntuación, si se obtiene mayor puntuación en la opción a significa que debe enfriar su estado de ánimo: enfriar su estado de ánimo eliminando sus sentimientos de tal modo que le permita sentir que tiene mayor control de sí mismo, si se obtiene mayor puntuación en la opción b significa que debe mantener el estado de ánimo: mantener activamente el sentimiento al mismo nivel de intensidad, si se obtiene mayor puntuación en la opción c, significa que acepta su estado de ánimo: aceptar el sentimiento sin tratar de cambiarlo y si se obtiene mayor puntuación en la opción c, significa que debe aumentar su estado de ánimo para sentirse todavía mejor.

En la quinta aparte se evaluó cómo comprenden las emociones y para su análisis cada opción (a, b o c) tiene una puntuación, si se obtiene mayor puntuación en la opción a significa que debe pensar como razona sobre sus sentimientos, preguntarse si reflexiona sobre su estado de ánimo y lo

comprende, si se obtiene mayor puntuación en la opción b significa que debe preguntarse si reflexiona sobre su estado de ánimo pero no es capaz de determinar su causa, si se obtiene mayor puntuación en la opción c, significa que debe preguntarse si no siente ningún interés hacia el razonamiento emocional. En la sexta y última parte, se evaluó la integración de las emociones y para su análisis cada opción (a, b o c) tiene una puntuación en la cual debe pensar que efecto ejerce sobre su estado de ánimo y sus sentimientos en su pensamiento, si se obtiene mayor puntuación en la opción a significa que el estado de ánimo no influye en usted, si se obtiene mayor puntuación en la opción b significa que el estado de ánimo le ayuda a pensar y si se obtiene mayor puntuación en la opción c, significa que el estado de ánimo influye negativamente en su pensamiento.

La tercera encuesta permitió evaluar el estilo emocional del entrevistado. Ésta encuesta consta de 4 (cuatro) partes, donde cada una constituye de 8 (ocho) preguntas de selección simple donde el entrevistado opta por responder opciones establecidas (a,b,c).

La primera parte: Identifica las emociones, en esta se evaluó la consciencia emocional, en la segunda parte: Utiliza las emociones en el beneficio del pensamiento, se evaluó la capacidad para generar emociones y para usarlas a favor del pensamiento, en la tercera parte: Comprender las emociones, se evaluó su conocimiento emocional y en la cuarta y última parte: Manejar las emociones, se evaluó la gestión emocional. En cada una de las partes se indica una puntuación dependiendo de la opción seleccionada, otorgando 2 (dos) puntos a cada respuesta a, 1 (un) punto a cada respuesta b y 0 (cero) puntos a cada respuesta c. la puntuación baja está alrededor de 8 (ocho) o menos y la puntuación alta está entre 9 (nueve)

o más. Esto es solo un medio para estimular su pensamiento y sus sentimientos sobre los temas mencionados. Una vez obtenido el puntaje en cada una de las partes de la encuesta, según Caruso, D. y Salovey, P. (2005), se puede interpretar de la siguiente manera: en la primera parte: Identificar las emociones: la puntuación indica cómo se siente sobre la identificación precisa de las emociones y si trata de comprender a otra persona.

En la segunda parte: Utilizar las emociones: la puntuación le da una idea de si utiliza sus sentimientos para ayudarle a tener más conocimientos de los demás o para mejorar su forma de decidir y de pensar. En la tercera parte: Comprender las emociones: La puntuación en esta serie de preguntas le ayuda a comprender mejor la profundidad de su conocimiento emocional y en la cuarta parte: Manejar las emociones: la puntuación en el manejo de las emociones indica la medida en la que permite que sus emociones afecten positivamente en sus decisiones.

3.6 Técnicas de Procesamiento y Análisis.

Una vez obtenidos los datos, estos han de ser sometidos a un proceso mediante el cual serán tabulados, presentados estadísticamente para ser analizados, obteniendo así resultados y posteriormente las conclusiones. Esta tabulación se realizara con el software Microsoft Excel 2007.

3.7 Validez y Confiabilidad

Todo instrumento debe tener cierto grado aceptable de validez y confiabilidad, lo cual se refiere a que debe medir lo que pretende y no otra

cosa. Validez Según Hernández, (2006) se refiere a “el grado en que un instrumento realmente mide la variable que se pretende medir”.

En cuanto a la confiabilidad se refiere, Hernández (2006) afirma que es el grado en el que un instrumento de medición arroja resultados coherentes, consistentes y equivalentes entre los encuestados, independientemente de quien lo aplique y puede ser determinada por varias técnicas. La confiabilidad de los instrumentos a utilizar en el proyecto se determinaran a través de la aplicación de una prueba piloto y se medirá por el Coeficiente de Alfa de Cronbach, esta es una de las medidas de consistencia interna, que permite evaluar la coherencia de todos los ítems de un instrumento en una sola aplicación (Hernández, 2006)

CAPITULO IV

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos en gráficos, los cuales permitirán relacionarlo con los análisis de los mismos.

Inicialmente se presenta los hallazgo que muestra la tendencia de las declaraciones de los entrevistados, esto según la guía de entrevista a profundidad, luego se presenta en gráficos de tabla los resultados de las preguntas de cada una de las encuestas aplicadas, esto facilitara la visualización del análisis.

4.1 Entrevista a profundidad – Inteligencia Emocional

El grupo de entrevistado en su mayoría fueron mujeres, en edades comprendidas entre 26 y 45 años, con más de dos años en la empresa. En el análisis de las entrevistas se observaron las siguientes tendencias

- Cuando se le consulto sobre sus actividades, la mayor predilección fue en el análisis e investigación el mercado, seguimiento a las campañas de ventas, planificación, asesoría sobre técnicas de ventas, indicadores de gestión, atender quejas de los clientes tanto internos como externos, manejo y uso de estrategias de mercadeo, manejo del negocio y desarrollo de estrategias de mejora.

- Sobre que les resulta más satisfactorio los entrevistados, la mayoría se inclina a las búsquedas de alternativas y analizar la situación, lo cual les ha llevado a obtener resultados positivos

- Al consultarle sobre la primera pregunta que se hacen cuando deben tomar una decisión difícil en su trabajo, en su mayoría se inclino a preguntarse sobre los pro y contra para decidir en base al riesgo y que resultados se quiere obtener.

- Sobre que acciones a tomar para solucionar situaciones conflictivas en el grupo de trabajo, la mayoría respondió que buscan mediar, conciliar, escuchar y dialogar.

- En cuanto que respuesta toma ante el hecho de haber cometido un error, la totalidad de la muestra respondió que asumían el error, buscan la solución y comunicar.

- La mayoría de los entrevistados coincidieron al afirmar que si son capaces de reconocer los sentimientos de su contraparte. Al solicitarles un ejemplo señalaron lo evidente que son los cambios faciales, postura y cambios en el tono de voz

- Se le preguntaron las acciones que toman cuando una negociación o un conflicto no concluye a su favor, los entrevistados coincidieron en que analizan porque no concluyo a su favor.

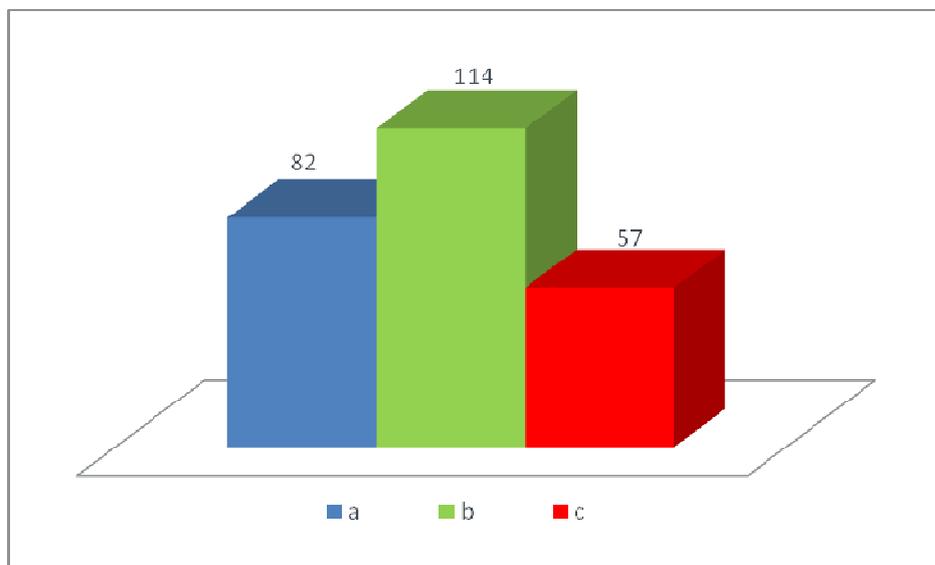
- En cuanto a los entrevistados se les pregunto que les resulta más satisfactorio, solucionar un problema o una buena discusión; la mayoría respondió que le resulta más satisfactorio solucionar un problema.
- Para los entrevistados lo más importante en una organización es la comunicación y el trabajo en equipo.
- En cuanto a la pregunta sobre la definición de inteligencia emocional la mayoría declara que es una herramienta que permite enfrentar situaciones sin perder el control ó es el manejo de las emociones propias y con el alrededor de otras personas básicamente. En la cual tal definición se encuentra muy cercana a lo anteriormente expuesto en el marco teórico.

4.2 El Estilo para resolver problemas

Posterior a la aplicación del instrumento El estilo para resolver problemas “descubra su método general para resolver los problemas”, se obtuvieron los siguientes resultados

GRÁFICO # 1

Frecuencia de repetición de una respuesta



Base: 23 casos

Fuente: Encuesta El estilo para resolver los problemas

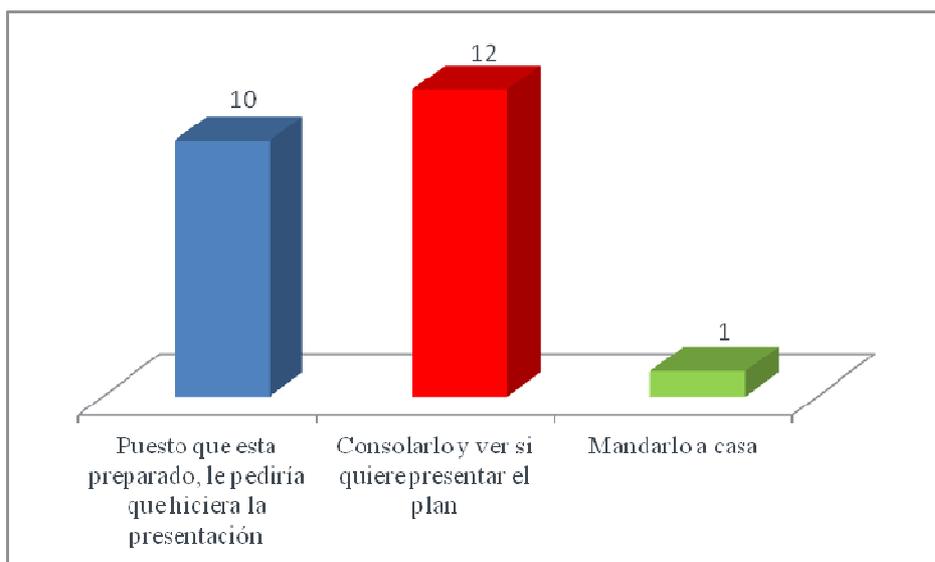
En el presente gráfico se puede observar que la opción b fue la más seleccionada por los entrevistados, lo que de acuerdo a los autores del instrumento, Caruso, D. y Salovey, P. (2005); indica que los entrevistados integran su pensamiento y sus sentimientos y esto se considera el estilo Emocionalmente Inteligente.

Según Caruso, D. y Salovey, P. (2005)

Un estilo emocionalmente inteligente integra los elementos racionales y lógicos de una situación con los componentes emocionales que subyacen a dicha situación

1- Un miembro de su equipo que tiene que presentar un nuevo plan ante el director general se encontró con que su perro había muerto repentinamente. ¿Qué haría usted?

GRÁFICO # 2



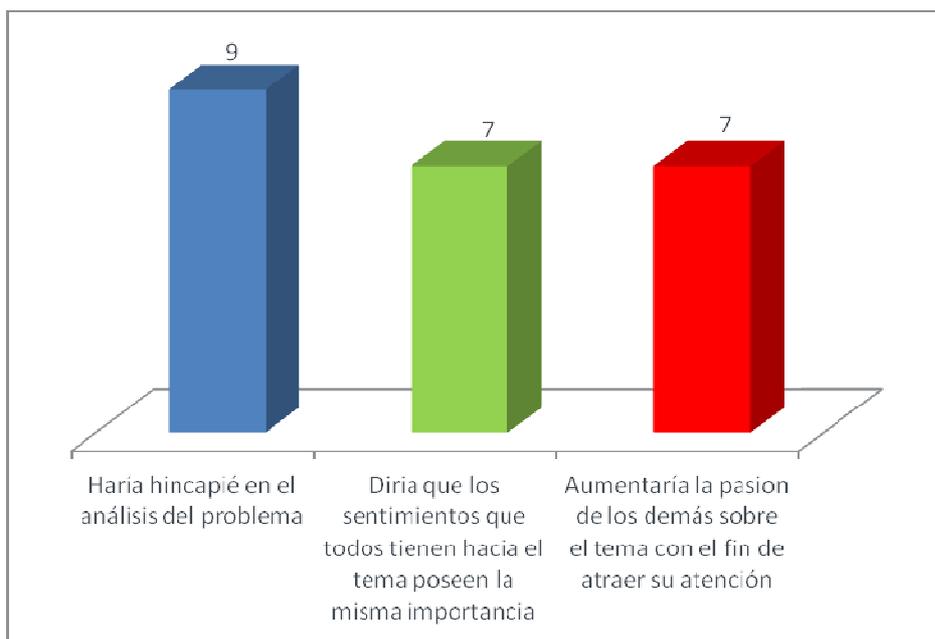
Base: 23 casos

Fuente: Encuesta “El estilo para resolver los problemas”

En el gráfico se observa que la mayoría de los entrevistados, el 52,3 % declaro que ante la situación planteada tratarían de calmar al empleado y preguntarle si quiere presentar el plan; el 43,4% de las personas declaran que debido a que considera que el empleado está preparado, le pediría que hiciera la presentación; el resto de los entrevistados el 4,3% declara que mandaría al empleado a casa

2. Usted trata de influir en el equipo para que tome una decisión sobre ciertas medidas a tomar. Es un asunto enormemente emocional y todo el mundo siente gran pasión. ¿Cómo procedería?

GRÁFICO # 3



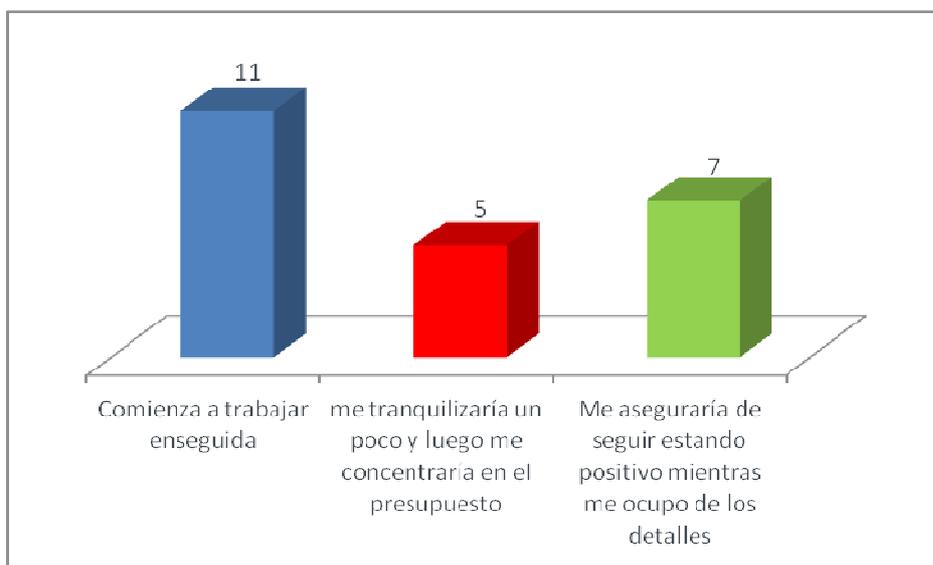
Base: 23 casos

Fuente: Encuesta El estilo para resolver los problemas

La tendencia observada en el gráfico muestra que la mayoría de los entrevistados, el 39,1 % declararon que ante la situación planteada harían hincapié en el análisis del problema; el 30,5% declaran que dirían que los sentimientos que todos tienen hacia el tema poseen la misma importancia y 30,4% declaran que aumentarían la pasión de los demás sobre el tema con el fin de atraer su atención

3- Le han pedido que haga una revisión final de todo el presupuesto para el año siguiente con el fin de buscar fallos y errores antes de enviarlo al Departamento de Contabilidad. Usted se siente muy optimista y positivo cuando se sienta en la mesa para afrontar el encargo.

GRÁFICO # 4



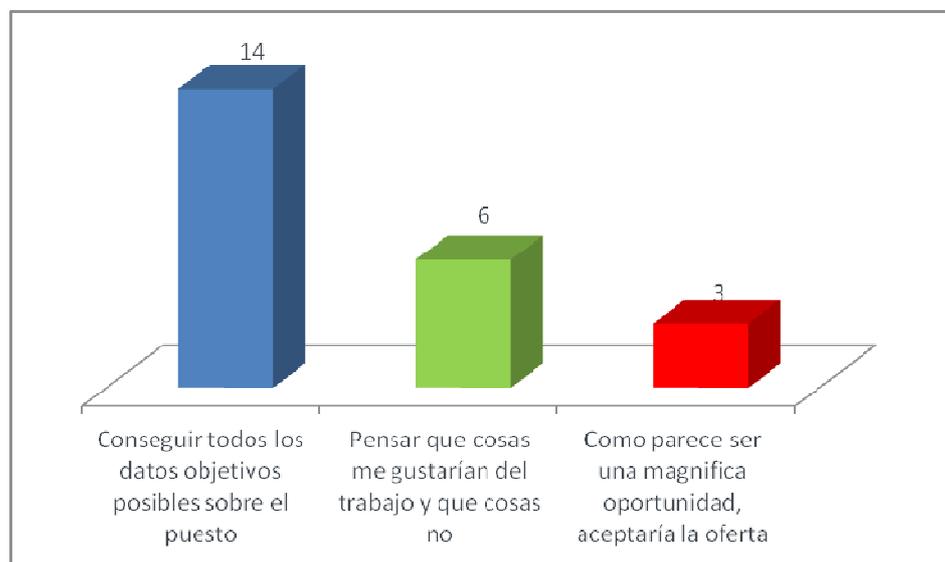
Base: 23 casos

Fuente: Encuesta El estilo para resolver los problemas

Se observada en el gráfico que la mayoría de los entrevistados, el 47,8 % declararon que ante la situación planteada comenzaría a trabajar enseguida; 30,5% de las personas declaran que se tranquilizarían un poco y luego se concentraría en el tema del presupuesto; el resto de los entrevistados 21,7% declara que se asegurarían de mantener una actitud positiva mientras se ocupa de los detalles.

4. Le han ofrecido un nuevo e importante trabajo y se siente muy emocionado por ello. ¿Qué estrategia emplearía para tomar una decisión sobre el trabajo?

GRÁFICO # 5



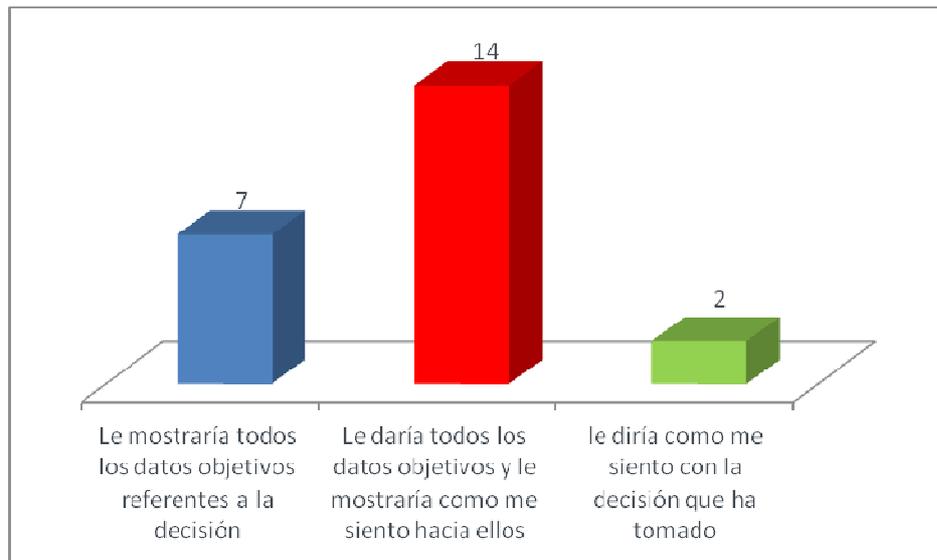
Base: 23 casos

Fuente: Encuesta El estilo para resolver los problemas

La tendencia observada en el gráfico muestra que la mayoría de los entrevistados, el 60,9 % declararon que ante la situación planteada conseguirían todos los datos objetivos posibles sobre el nuevo puesto; el 26,1% personas declaran que pensarían que cosas le gustan del trabajo y cuales son las que no; el resto de los entrevistados el 13% declara que como la propuesta parece ser una magnífica oportunidad, aceptarían la oferta de trabajo.

5. Su jefe ha tomado una decisión con la que no está de acuerdo.
¿Cómo manejaría esa situación?

GRÁFICO # 6



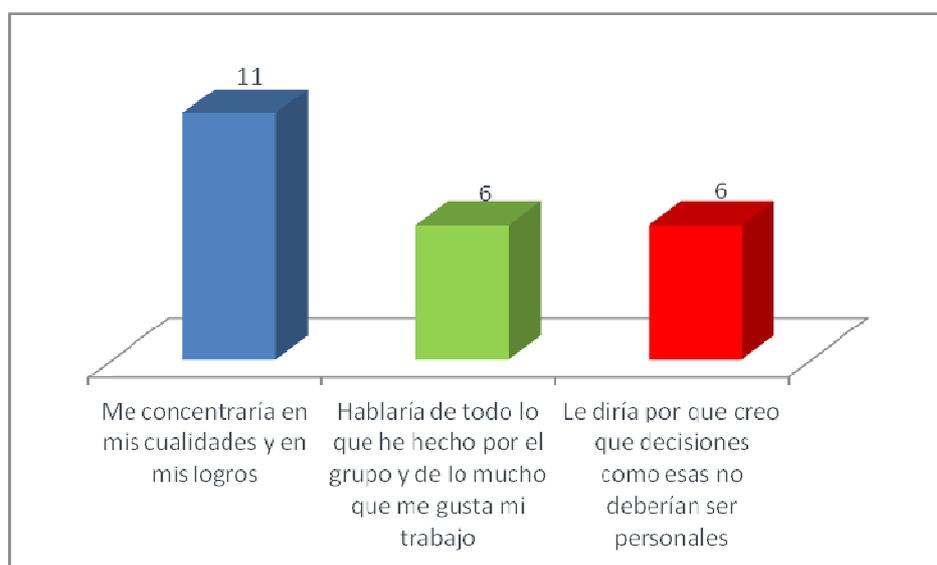
Base: 23 casos

Fuente: Encuesta El estilo para resolver los problemas

El gráfico muestra que la mayoría de los entrevistados, el 60,9 % declararon que ante la situación planteada le daría a su jefe todos los datos objetivos y le mostraría como siente con respecto a eso; el 30,5% personas declaran que le mostraría a su jefe todos los datos objetivos referentes a la decisión; el resto de los entrevistados 8,6% declaran que le diría a su jefe como se siente con respecto a la decisión que se ha tomado.

6. Su jefe trata de decir si conceder un ascenso a usted o a otra persona de su departamento. Un compañero le ha dicho que su jefe se siente más cómodo con la otra persona. ¿Cómo llevaría una reunión con su jefe para hablar sobre el ascenso?

GRÁFICO # 7



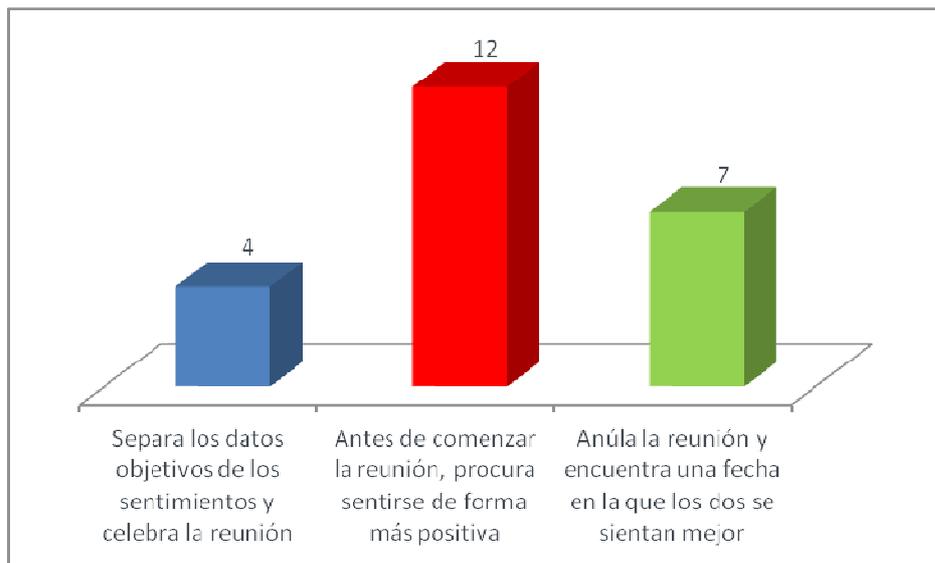
Base: 23 casos

Fuente: Encuesta El estilo para resolver los problemas

La tendencia observada en el gráfico muestra que la mayoría de los entrevistados, 48 % declararon que ante la situación planteada se concentrarían en sus cualidades y logros personales; 26% personas declaran que hablarían de todo lo que han hecho por el grupo y de lo mucho que le gusta su trabajo; el resto de los entrevistados 26% declara que le diría a su jefe porque cree que decisiones como esas no deberían ser personales

7. Está celebrando una reunión anual con un empleado para intercambiar información y para hacer un balance de su trabajo. Usted se siente ligeramente cansado y malhumorado y lo mismo sucede con el empleado.

GRÁFICO # 8



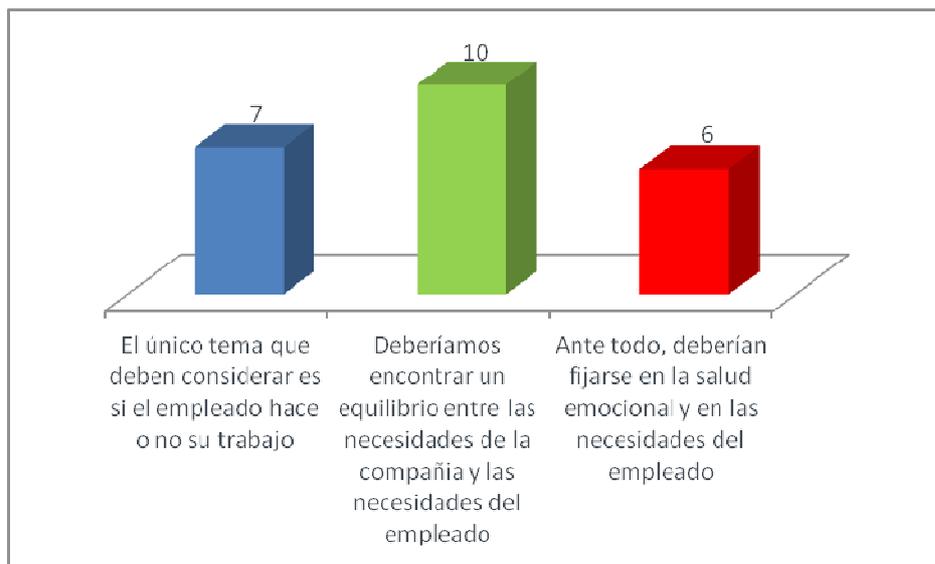
Base: 23 casos

Fuente: Encuesta El estilo para resolver los problemas

En el gráfico anterior se puede observar que la mayoría de los entrevistados, 52,1 % declararon que ante la situación planteada antes de comenzar la reunión, procurarían sentirse de forma más positiva; 30,4 % de las personas declaran que anularían la reunión y programarían una nueva fecha cuando ambos se sientan mejor; el resto de los entrevistados, el 17,5%, declara que separaría los datos objetivos de los sentimientos y celebraría una nueva reunión.

8. El rendimiento laboral de una persona que lleva trabajando en la compañía durante varios años ha sido muy bajo. En los últimos meses ha cometido muchos errores graves. ¿Qué debe hacer usted?

GRÁFICO # 9



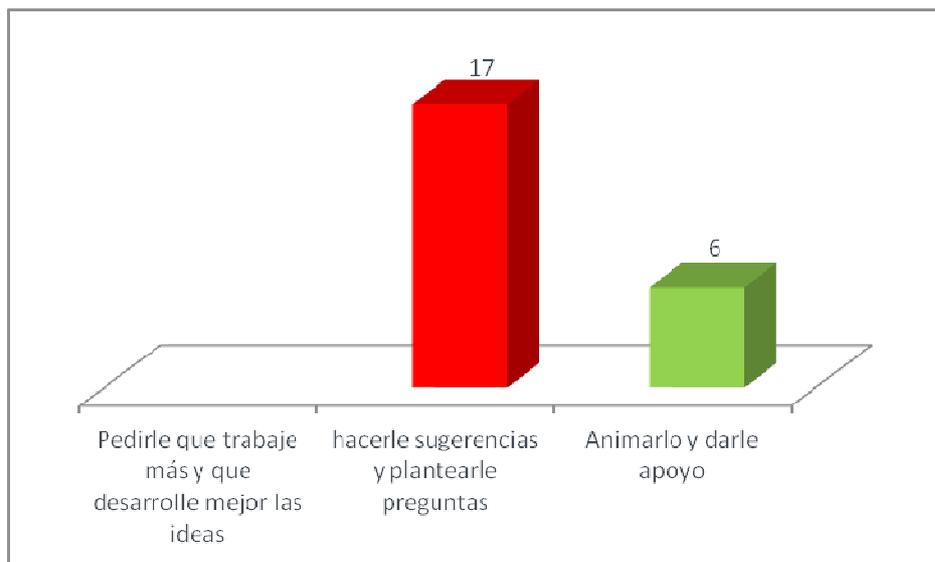
Base: 23 casos

Fuente: Encuesta El estilo para resolver los problemas

La tendencia observada en el gráfico muestra que la mayoría de los entrevistados, 43,7 % declararon que ante la situación planteada consideran que deberían encontrar un equilibrio entre las necesidades de la compañía y las necesidades del empleado; el 30,3 % de las personas declaran que el único tema que se debe considerar es si el empleado hace su trabajo o no; el resto de los entrevistados el 26%, declara que ante todo, consideran importante tomar en cuenta la salud emocional del empleado y sus necesidades.

9. Está trabajando con otro miembro de su equipo. Esta persona carece de experiencia y sus ideas no están bien desarrolladas. ¿Qué debería hacer usted?

GRÁFICO # 10



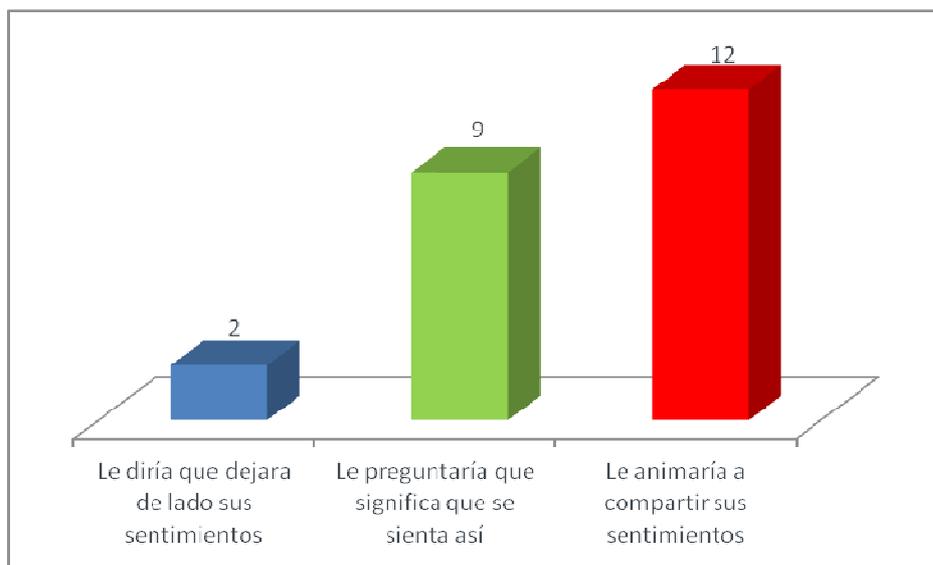
Base: 23 casos

Fuente: Encuesta El estilo para resolver los problemas

El gráfico muestra que la mayoría de los entrevistados, el 74 % declararon que ante la situación planteada considerarían hacerle sugerencias y plantearle preguntas; el 26 % de las personas declaran que lo animarían y le darían apoyo; la opción pedirle a la persona que trabaje más y que mejore el desarrollo de las ideas no fue considerada por los entrevistados.

10. Una compañera le dice que está dispuesta a dejar su trabajo porque no se está desarrollando de la forma que esperaba. Usted piensa que el trabajo es perfecto para ella y que solo es una reacción pasajera. ¿Qué le diría?

GRÁFICO # 11



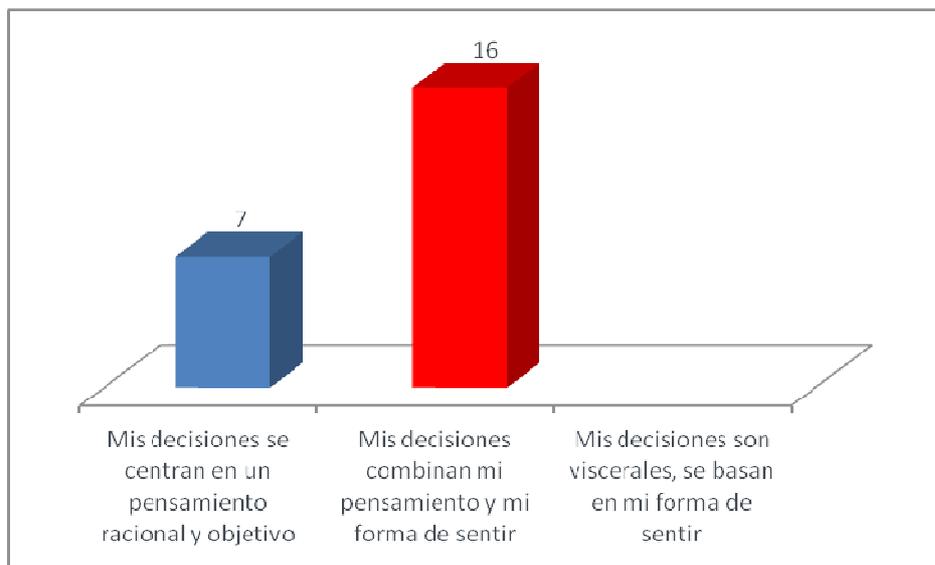
Base:23 casos

Fuente: Encuesta El estilo para resolver los problemas

La tendencia observada en el gráfico muestra que la mayoría de los entrevistados, 52,1 % declararon que ante la situación planteada animarían a su compañera a compartir sus sentimientos; el 39,2 % personas declaran que le preguntarían a su compañera que significa que se sienta así; el resto de los entrevistados el 8,7% declaran que le dirían a su compañera que dejara de lado sus sentimientos.

11. En general, ¿Cómo caracterizaría su estilo a la hora de tomar decisiones?

GRÁFICO # 12



Base: 23 casos

Fuente: Encuesta El estilo para resolver los problemas

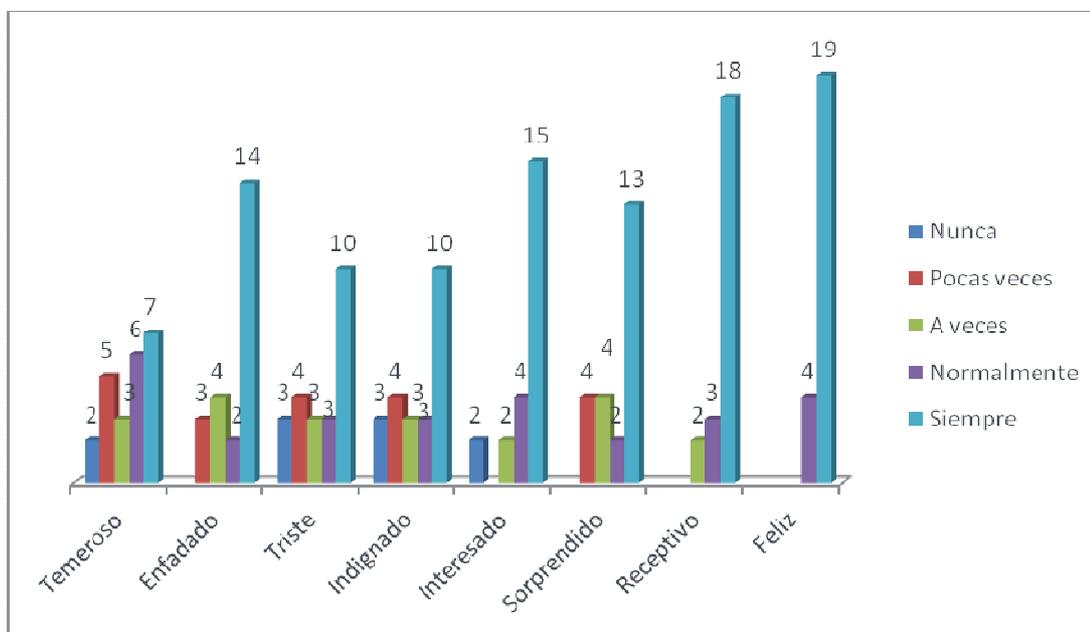
En el gráfico se observa que la mayoría de los entrevistados, 70 % declararon su estilo a la hora de tomar decisiones es una combinación de pensamiento y forma de sentir; el 30 % de las personas declaran que sus decisiones se centran en un pensamiento racional y objetivo; la opción que señala que sus decisiones son viscerales, se basan en su forma de sentir no fue considerada por los entrevistados.

4.3 El procesamiento de las emociones

Luego de aplicar el instrumento El procesamiento de las emociones “sepa como maneja emociones específicas”, se obtuvieron los siguientes resultados:

I Parte: La consciencia de los sentimientos

GRÁFICO # 13



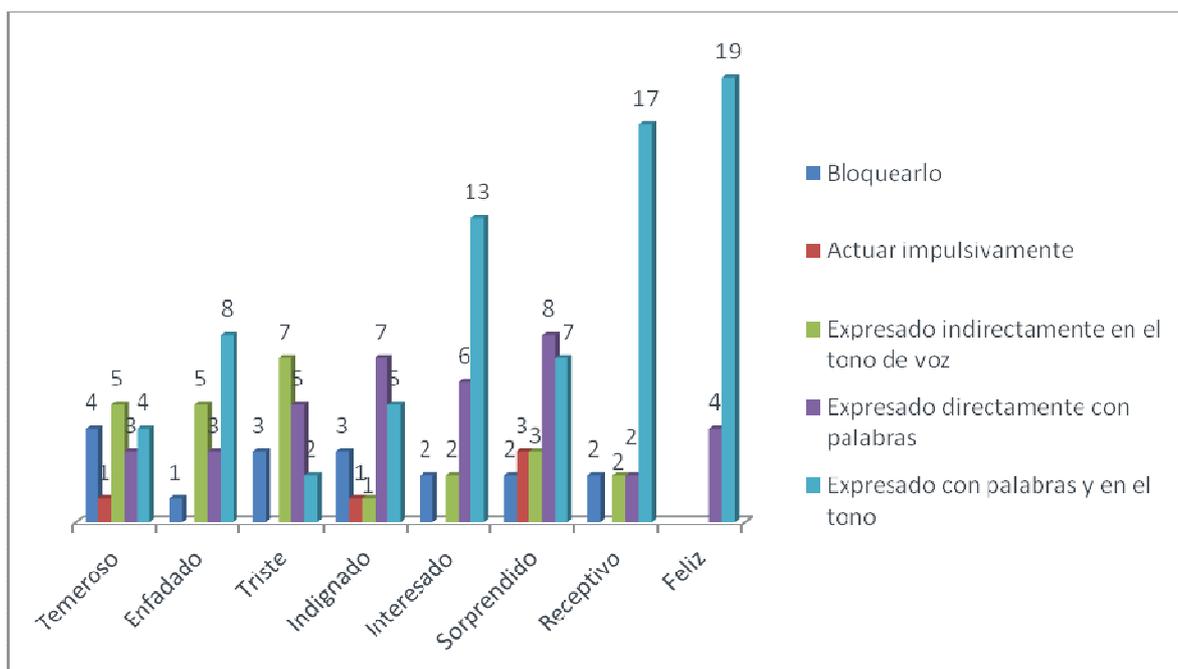
Base: 23 casos

Fuente: Encuesta sobre el procesamiento de las emociones

La tendencia que se observa en este gráfico demuestra que la mayoría de los encuestados siempre es consciente de las emociones que se plantean en la encuesta, entre las cuales se encuentran emociones negativas (temor, enfado, tristeza, indignación) y emociones positivas (interés, sorpresa, receptividad, felicidad). Los entrevistados declaran ser siempre consciente de sus emociones por lo cual es probable que no necesiten mejorar en este sentido, por el contrario deben trabajar en la aplicación de las emociones que son capaces de identificar.

II Parte: Expresión de los sentimientos

GRÁFICO # 14



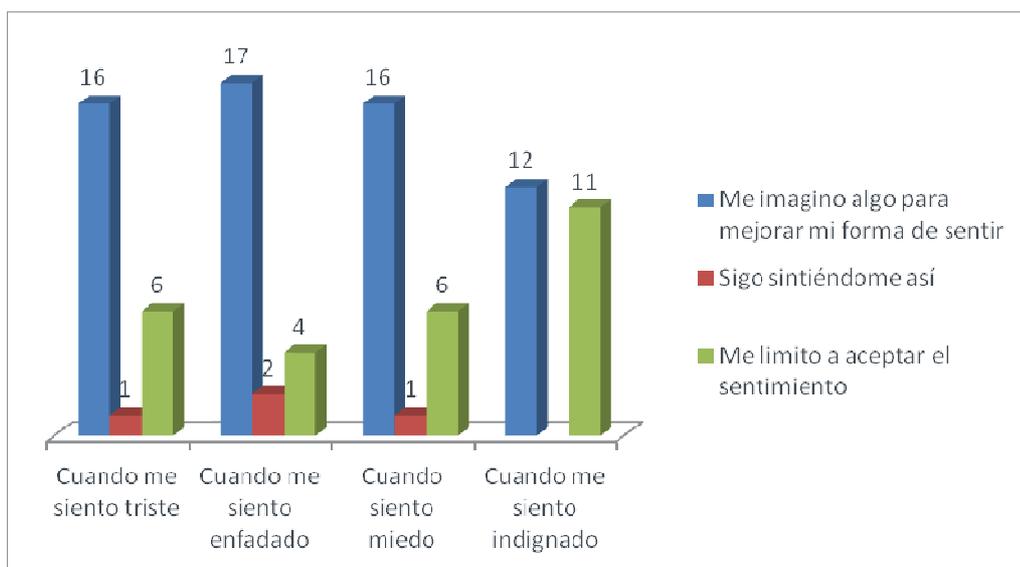
Base: 23 casos

Fuente: Encuesta sobre el procesamiento de las emociones

En este gráfico se observa que en cuanto a la expresión de los sentimientos, los cuales se presentan en dos grupos negativos (temor, enfado, tristeza, indignación) y emociones positivas (interés, sorpresa, receptividad, felicidad); la mayoría de los entrevistados declaran expresar sus sentimientos con palabras y en su tono de voz, lo cual quiere decir que este grupo actúa de acuerdo a sus emociones e informan a los demás de sus sentimientos mediante el uso de palabras relativas a emociones y sentimientos.

III Parte: Experimentar las emociones

GRÁFICO # 15



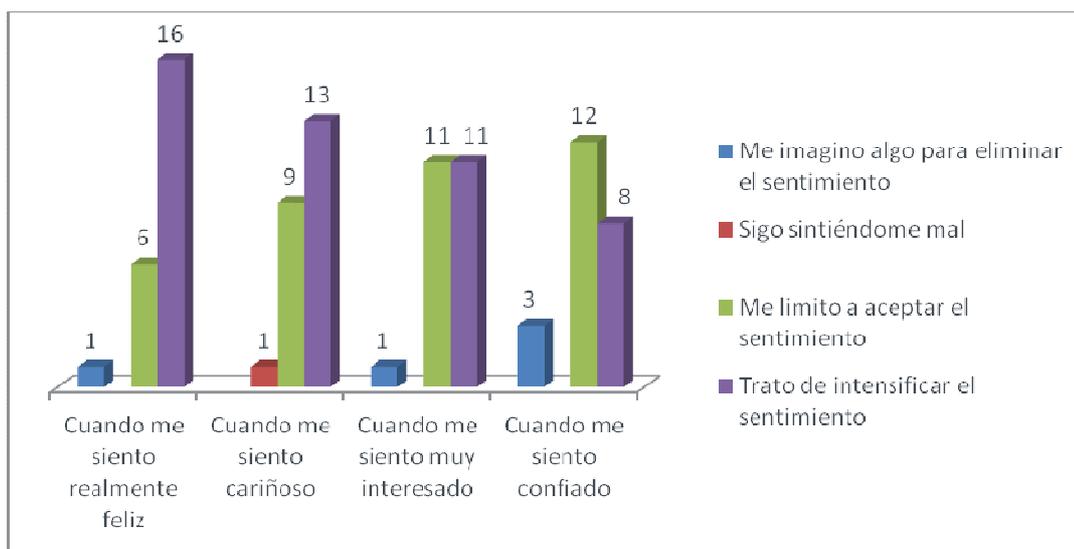
Base: 23 casos

Fuente: Encuesta sobre el procesamiento de las emociones

En este gráfico se observa que en cuanto a experimentar emociones negativas, los entrevistados declararon que la mayoría se imagina algo que le permita mejorar la forma en que se siente, reparar el estado de ánimo, esto puede ser una tarea productiva y saludable; pero al mismo tiempo puede distorsionar la experiencia y la forma de ver la realidad si se trata de fijar el estado de ánimo todo el tiempo (mantener una emoción) y esto puede ser positivo o no, dependiendo de cada situación a la que se aplique.

IV Parte: Experimentar las emociones

GRÁFICO # 16



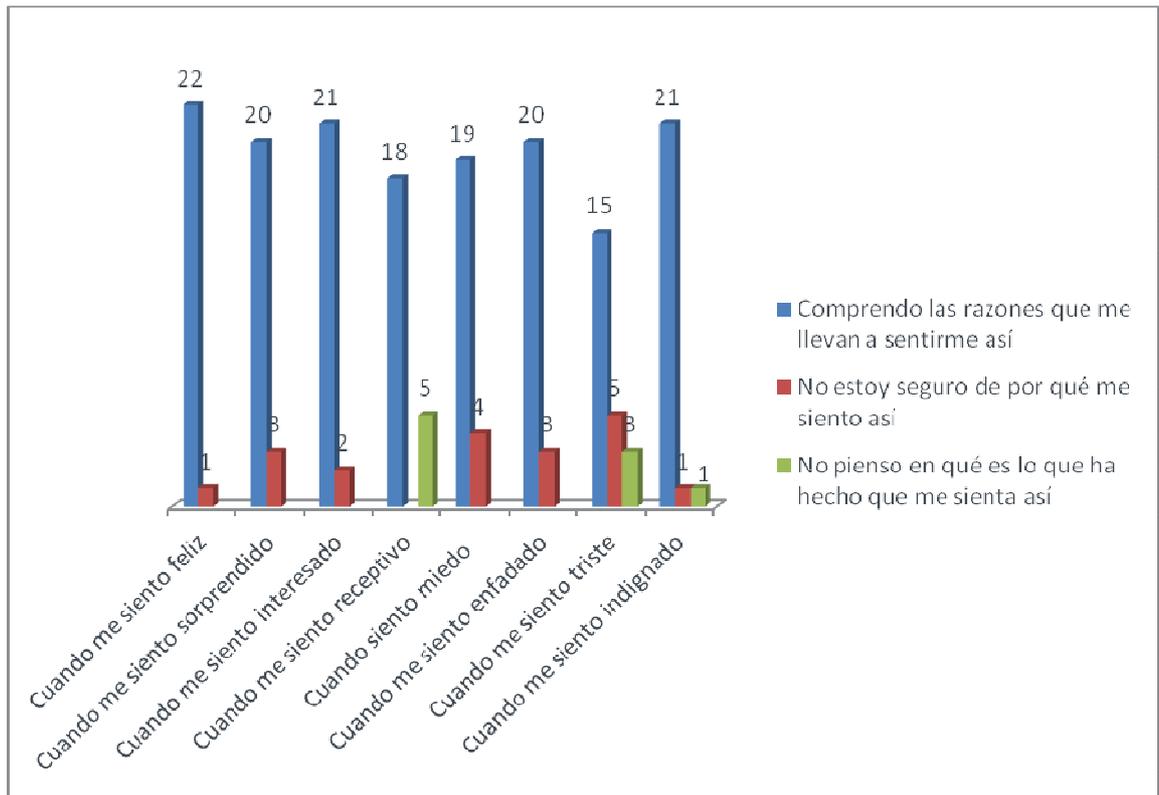
Base: 23 casos

Fuente: Encuesta sobre el procesamiento de las emociones

En el gráfico se puede observar la forma en que los entrevistados experimentan las emociones positivas, ellos declaran que en su mayoría tratan de intensificar el sentimiento, aumentar su estado de ánimo; las emociones positivas pueden proporcionar información sobre el rendimiento de las personas, por lo cual mantener el sentimiento o aceptarlo puede ser la mejor opción en ciertas situaciones.

V Parte: Comprender las emociones

GRÁFICO # 17



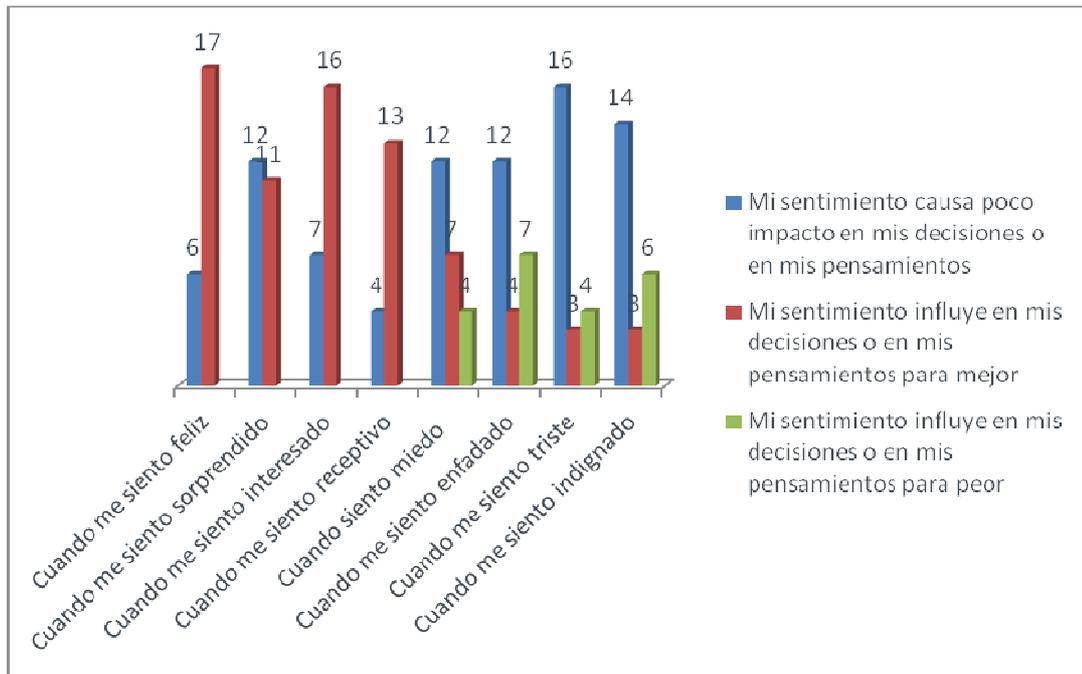
Base: 23 casos

Fuente: Encuesta sobre el procesamiento de las emociones

En este gráfico presenta el análisis sobre la comprensión de las emociones se puede observar que la mayoría de los entrevistados comprenden las razones que los hacen sentir las emociones que se plantean; este hecho también les permite estar conscientes de las emociones cuando se presenten para manejarlas de forma positiva.

VI Parte: Integración de las emociones

GRÁFICO # 18



Base: 23 casos

Fuente: Encuesta sobre el procesamiento de las emociones

En este gráfico se presenta la forma en que los entrevistados integran sus emociones de acuerdo a la situaciones planteadas, la mayoría de los entrevistados declararon que sus sentimientos causan muy poco impacto en las decisiones que toman o en sus pensamientos, el estado de ánimo no influye en ellos; a pesar de que se considera que el estado de ánimo siempre influye en el pensamiento, tanto si la persona es consciente de su impacto como si no lo es, por lo que en el caso del grupo de entrevistados se puede decir que no están conscientes de cómo impactan sus sentimientos influyen, positiva o negativamente, en su toma de decisiones, (Caruso, D. y Salovey, P. (2005)

4.4 Evaluación del estilo emocional

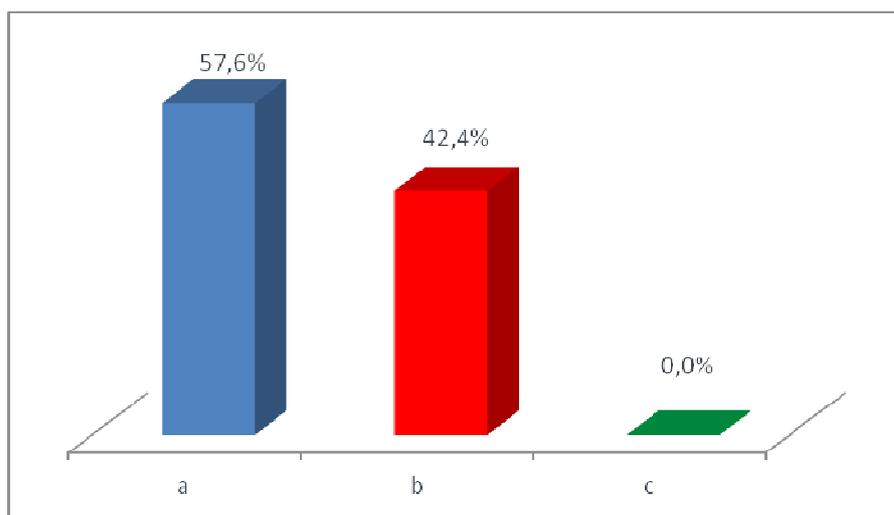
Parte I

Identifica las emociones: Evaluar su consciencia emocional

Luego de aplicar la encuesta sobre la “Identificación de las emociones”, se obtienen los siguientes resultados: En la gráfica se puede observar que la opción (a) fue la más seleccionada por los entrevistados, lo que de acuerdo a los autores del instrumento, Caruso, D. y Salovey, P. (2005); en su mayoría de los entrevistados identifican las emociones de otras personas, y las utilizan a su favor cuando se encuentren enfrentando un conflicto o una negociación.

GRÁFICO # 19

Frecuencia de repetición de una opción de respuesta



Base: 23 casos

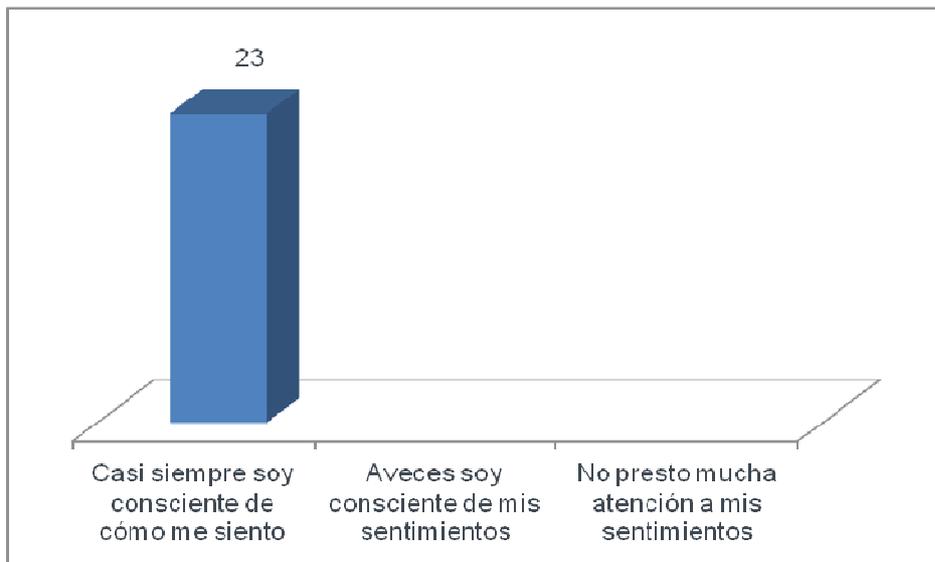
Fuente: Encuesta “Evaluación del estilo emocional”

Según Caruso, D. y Salovey, P. (2005)

“Identificar las emociones: su puntuación indica cómo se siente sobre la identificación precisa de las emociones. ¿Presta atención a esa fuente de datos o la ignora? Y si trata de comprender a otras personas ¿Sus averiguaciones son precisas?”

1. Consciencia de las emociones

GRÁFICO # 20



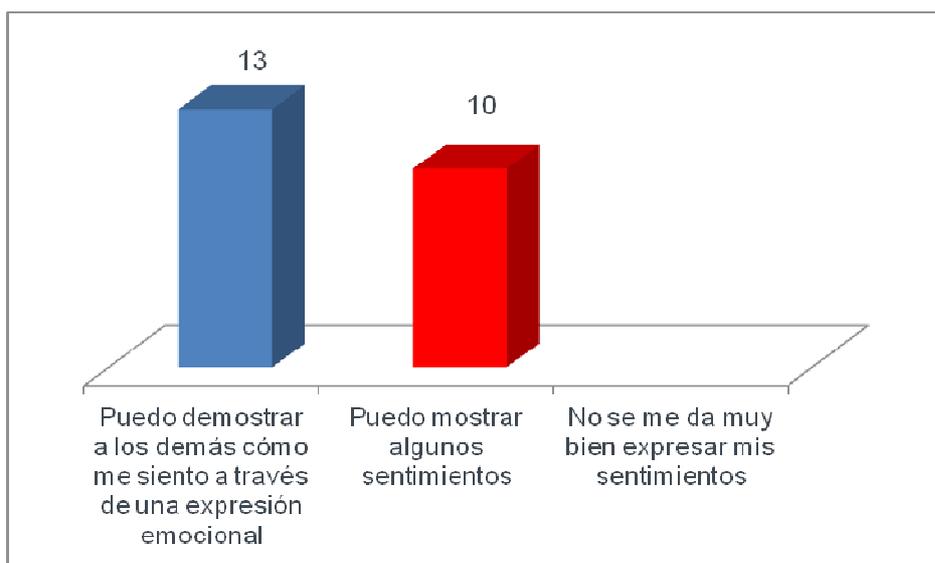
Base: 23 casos

Fuente: Encuesta "Evaluación del estilo emocional"

El gráfico muestra que todos los entrevistados, es decir un 100 %, declaran que ante la situación planteada casi siempre son conscientes de cómo se sienten, es decir, todos los entrevistados son conscientes de sus emociones. Mientras que ninguna persona (0%) es a veces consciente de sus sentimientos, así como también ninguna persona (0%) no le presta mucha atención a sus sentimientos.

2. Expresión de los sentimientos

GRÁFICO # 21



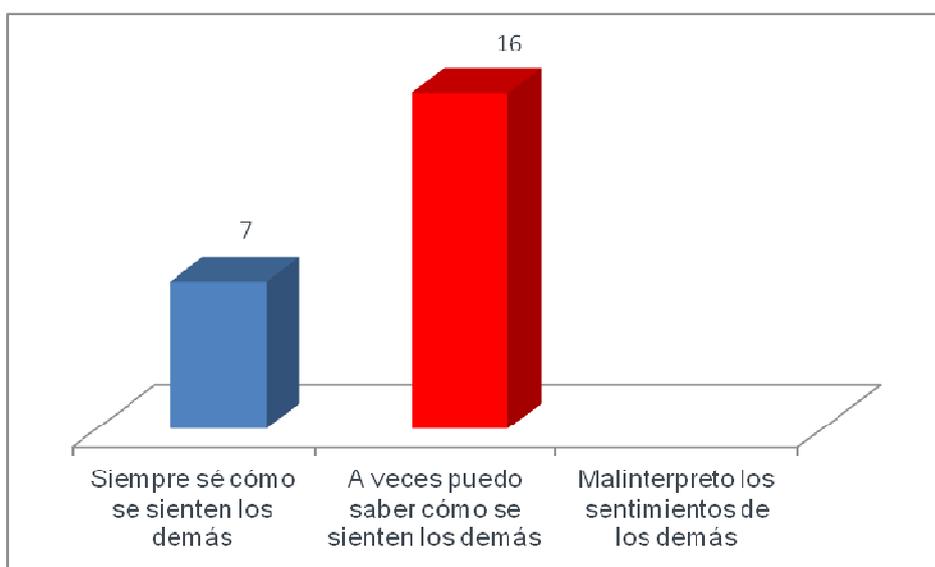
Base: 23 casos

Fuente: Encuesta “Evaluación del estilo emocional”

La tendencia observada en el gráfico muestra que la mayoría de los entrevistados, representando un 56,5%, declaran que ante la situación planteada pueden demostrar a otras personas sus sentimientos a través de una expresión emocional, 43,5% declaran que pueden mostrar algunos sentimientos, por lo que estos resultados reflejan que la mayoría demuestran sus sentimientos a través de una expresión. Ninguna persona (0%) no se le da muy bien expresar sus sentimientos.

3. Identificación de las emociones de los demás

GRÁFICO # 22



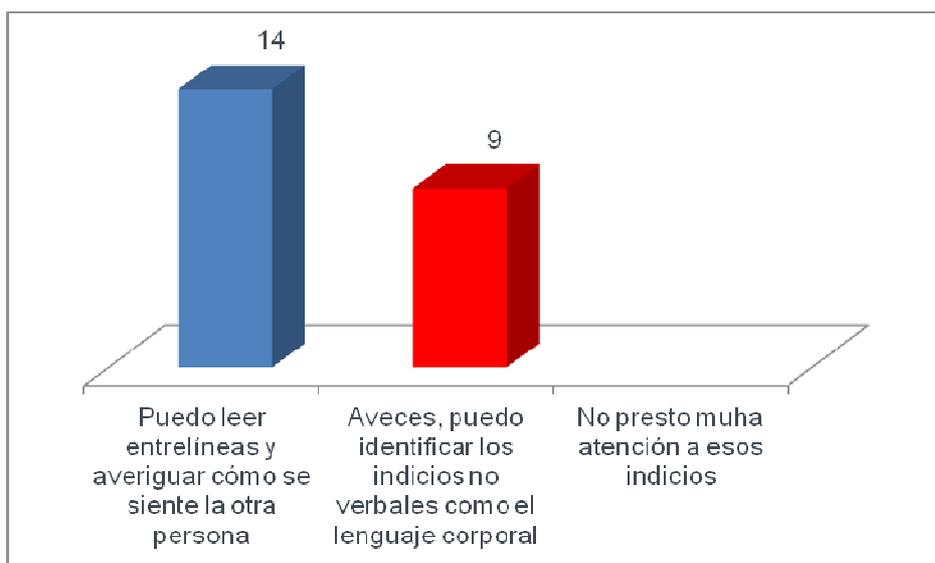
Base: 23 casos

Fuente: Encuesta “Evaluación del estilo emocional”

El gráfico reflejado nos indica que un 69,6% de los entrevistados declaran que ante la situación planteada a veces pueden saber cómo se sienten los demás, mientras que 30,4% declaran ante la situación que a siempre saben cómo se sienten los demás. Considerando de esta manera que la mayoría no siempre identifica las emociones de otras personas. Ninguna persona (0%) malinterpreta los sentimientos de los demás.

4. Capacidad para identificar los indicios sutiles y no verbales

GRÁFICO # 23



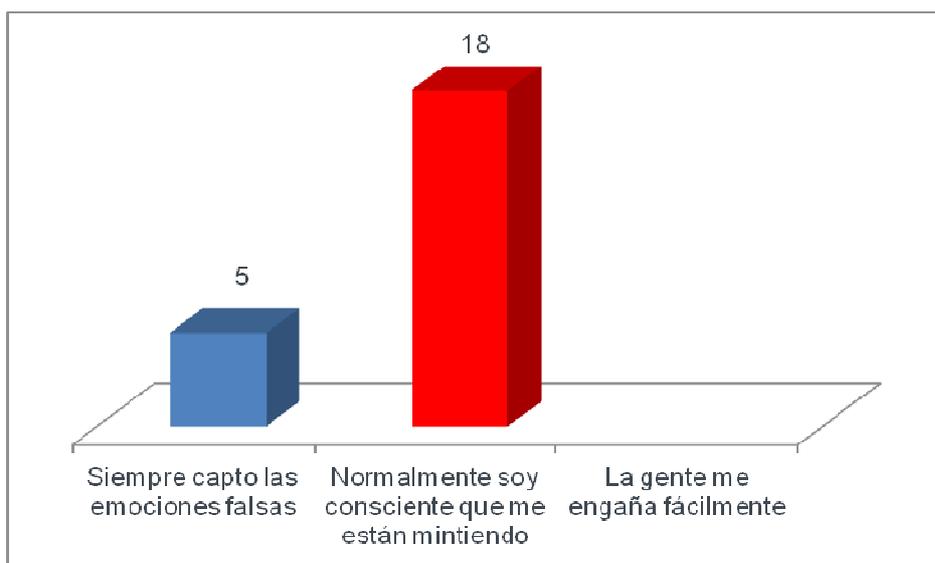
Base: 23 casos

Fuente: Encuesta “Evaluación del estilo emocional”

La tendencia observada en el gráfico muestra que la mayoría de los entrevistados, 60,9 % declaran que ante la situación planteada pueden leer entrelíneas y averiguar cómo se sienten la otra persona, mientras que el 2,1% declaran que a veces pueden identificar los indicios no verbales como el lenguaje corporal, por lo que la mayoría de los entrevistados poseen la capacidad para identificar los indicios sutiles y no verbales de otras personas. Ninguna persona (0%) no presta mucha atención a esos indicios.

5. Consciencia de las emociones falsas

GRÁFICO # 24



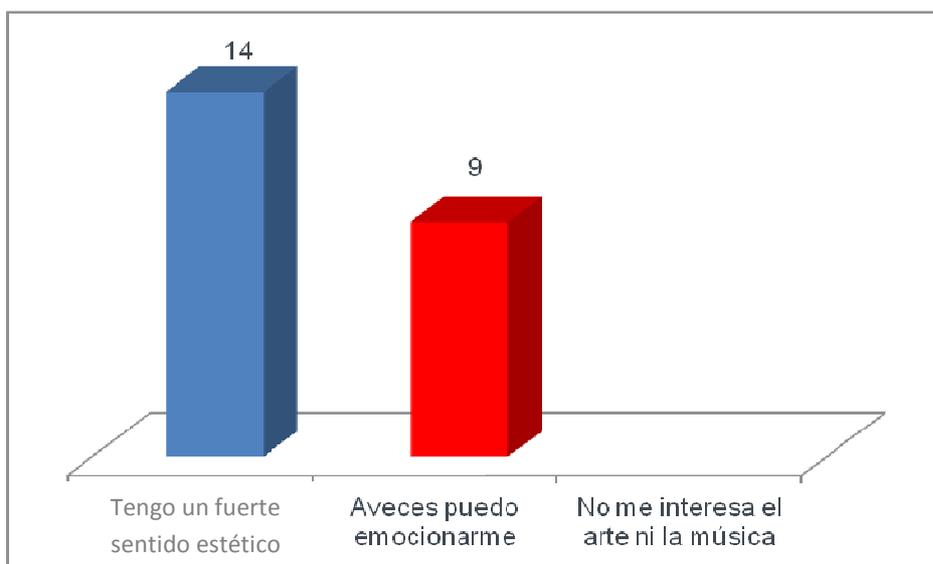
Base: 23 casos

Fuente: Encuesta “Evaluación del estilo emocional”

El gráfico anteriormente reflejado, muestra que, la mayoría de los entrevistados, 78,3% declaran que ante la situación planteada normalmente están conscientes que le están mintiendo, mientras que el 21,7%, declaran que siempre captan las emociones falsas y ningún entrevistado (0%) optó por la opción de ser engañado fácilmente, por lo que la mayoría de los entrevistados normalmente, poseen consciencia de las emociones falsas.

6. Percepción de las emociones en el arte

GRÁFICO # 25



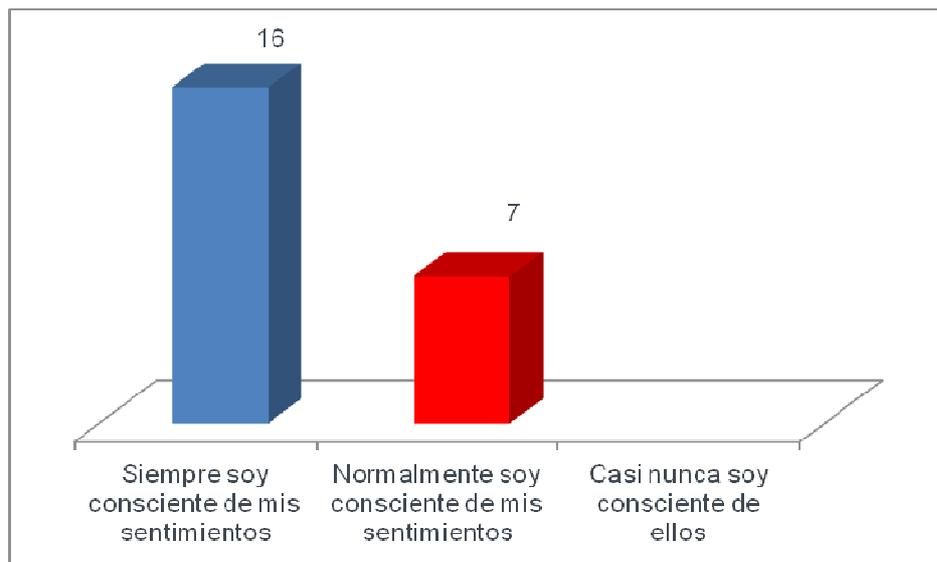
Base: 23 casos

Fuente: Encuesta “Evaluación del estilo emocional”

La tendencia observada en el gráfico muestra que la mayoría de los entrevistados, representando un 60,9% declaran que ante la situación planteada tienen un fuerte sentido estético, mientras que el resto de los entrevistados, el 39,1% a veces pueden emocionarse y ningún entrevistado (0%) optó por la opción de no interesarle ni el arte ni la música por lo que la mayoría tienen percepción de las emociones en el arte.

7. Capacidad para supervisar las emociones

GRÁFICO # 26



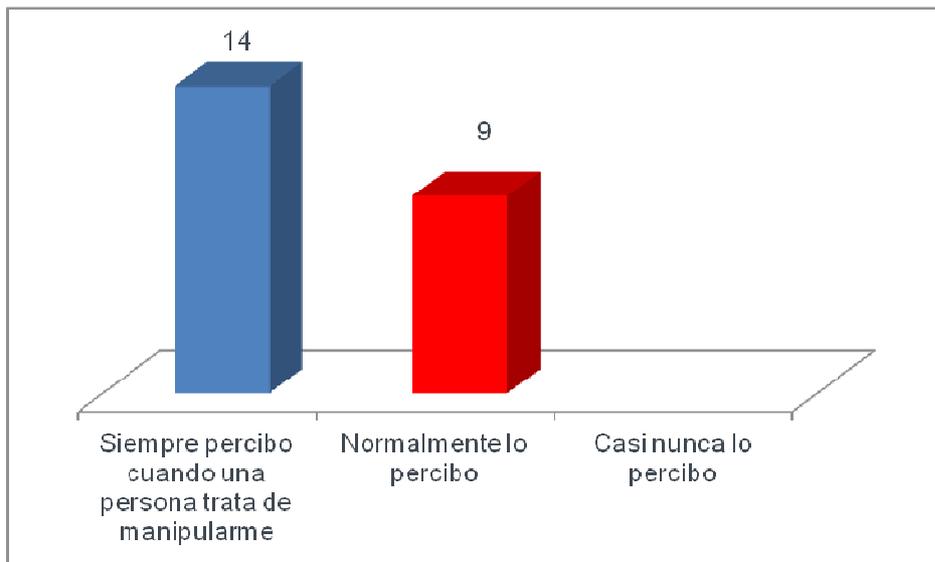
Base: 23 casos

Fuente: Encuesta “Evaluación del estilo emocional”

El gráfico refleja que el 69,6 % de los entrevistados, declaran que ante la situación planteada siempre son conscientes de sus sentimientos, mientras que el 30,4% declaran que normalmente son conscientes de sus sentimientos, y ningún entrevistado (0%) nunca es consciente de sus sentimientos, por lo que la mayoría poseen capacidad para supervisar las emociones.

8. Consciencia de las emociones manipuladores

GRÁFICO # 27



Base: 23 casos

Fuente: Encuesta “Evaluación del estilo emocional”

El gráfico reflejado nos indica que un 60,9 % de los entrevistados declaran que ante la situación planteada siempre perciben cuando una persona trata de manipularlos, el 39,1% declaran que normalmente lo perciben, por lo que la mayoría de los entrevistados son conscientes de las emociones manipuladoras. Ninguna persona (0%) casi nunca lo percibió.

Los resultados obtenidos mediante este instrumento, nos indican que del 100% de los entrevistados, 57,6%, saben identificar sus emociones y las emociones de otras personas, mientras que el 42,4%, debe ser reforzado en aumentar la habilidad para identificar emociones y de esta manera adquirir conocimientos de cómo poder manejar los sentimientos ante una situación de conflicto o negociación.

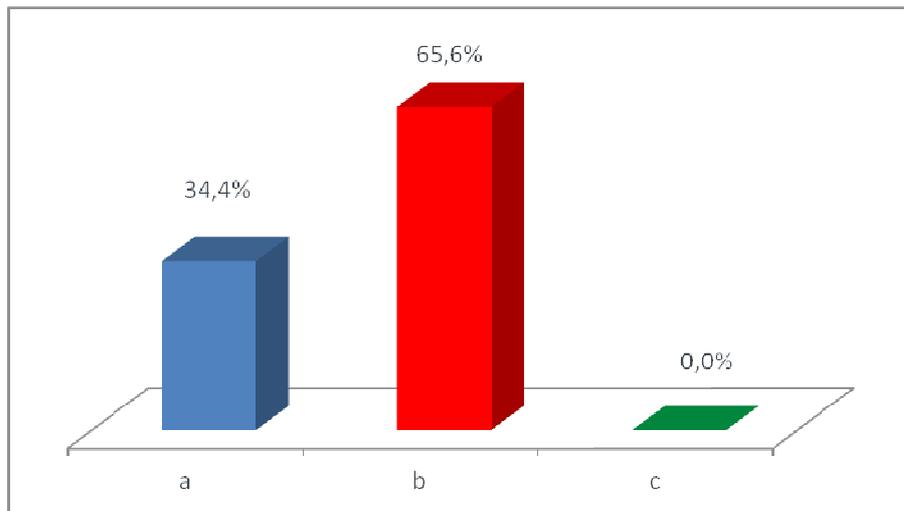
Parte II

Utilizar las emociones en el beneficio del pensamiento. Evaluar su capacidad para generar emociones y para usarlas a favor del pensamiento.

Luego de aplicar la encuesta sobre la “Utilizar las emociones en el beneficio del pensamiento”, se obtienen los siguientes resultados: La grafica refleja que la opción (b) fue la más seleccionada por los entrevistados, por lo que nos da un indicio del uso de las emociones, si las mismas le ayuda a tener más conocimiento de los demás y para mejorar la forma de decidir.

GRÁFICO #28

Frecuencia de repetición de una opción de respuesta



Base: 23 casos

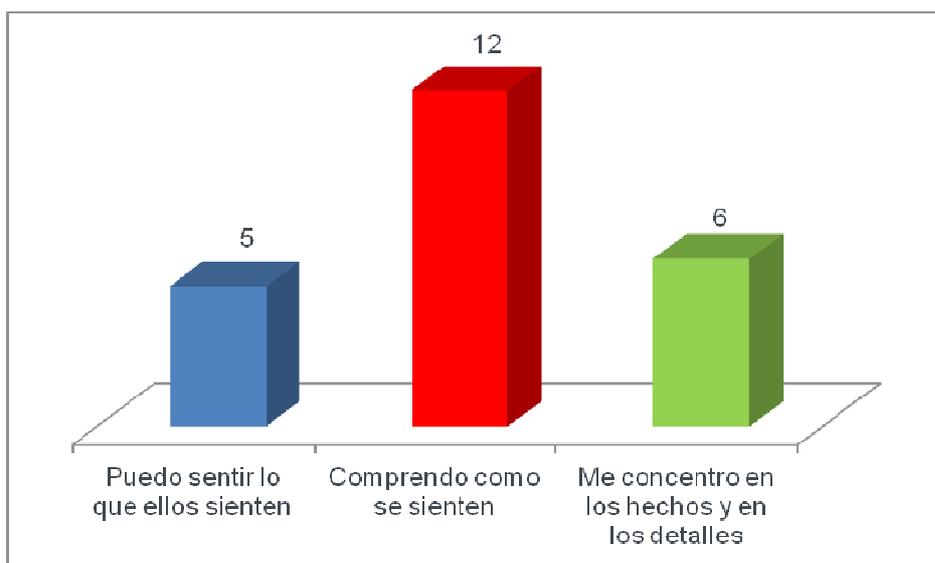
Fuente: Encuesta “Evaluación del estilo emocional”

Según Caruso, D. y Salovey, P. (2005)

“Utilizar las emociones: su puntuación le da una idea de si utiliza sus sentimientos para ayudarle a tener más conocimientos de los demás o para mejorar su forma de decidir y de pensar.”

1. Cuando los demás me describen experiencias

GRÁFICO # 29



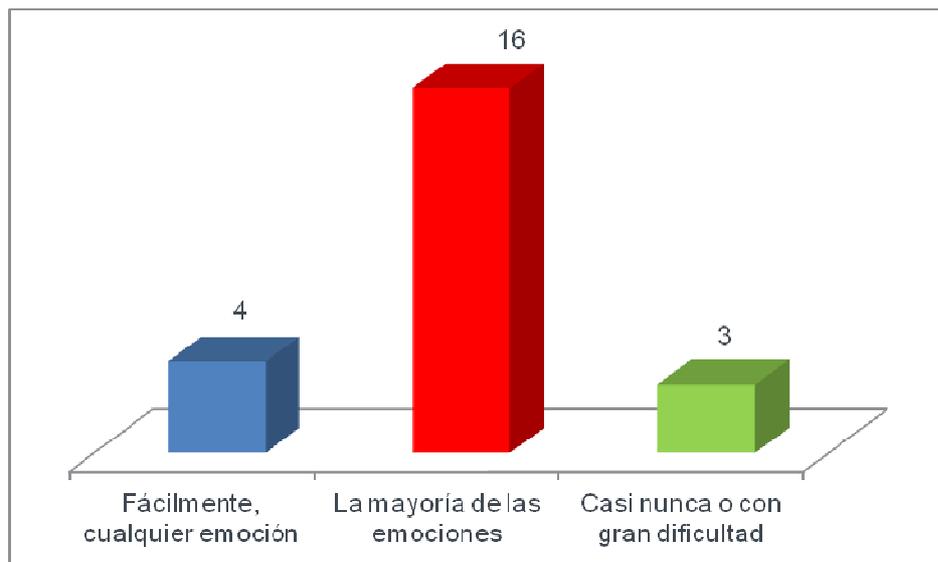
Base: 23 casos

Fuente: Encuesta "Evaluación del estilo emocional"

La tendencia observada en el gráfico muestra que la mayoría de los entrevistados, 52,2 %, declaran que ante la situación planteada comprenden como se sienten cuando otras personas les describen experiencias, el 26,01% declaran que se concentran en los hechos y en los detalles y el 21,7% declaran que pueden sentir lo que ellos sienten.

2. Puedo generar una emoción si fuera necesario

GRÁFICO # 30



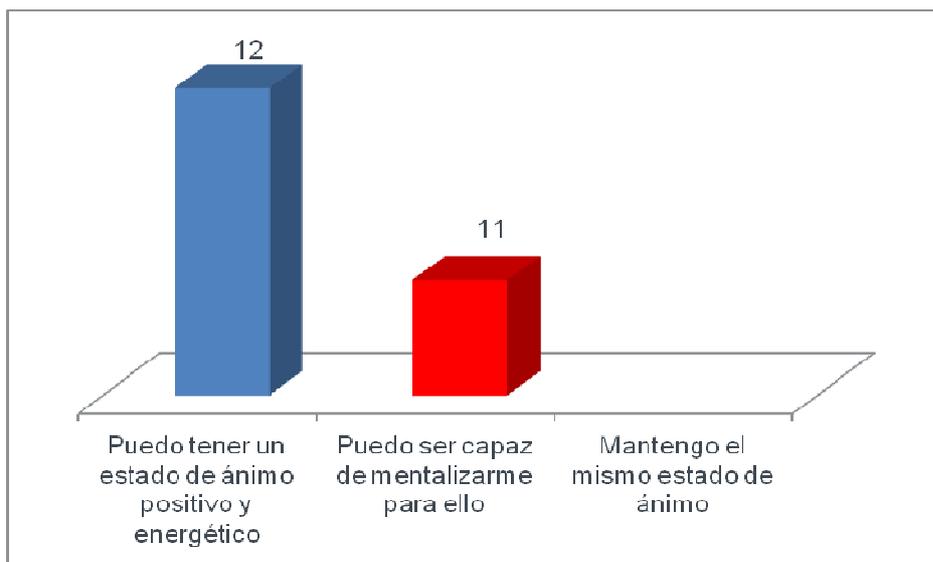
Base: 23 casos

Fuente: Encuesta "Evaluación del estilo emocional"

El gráfico anterior refleja que la mayoría de los entrevistados, 69,6 % declaran que pueden generar la mayoría de las emociones si fuera necesario. Mientras que un 17,4% declaran fácilmente cualquier emoción y el 13% restante declaran casi nunca o con gran dificultad.

3. Ante un acontecimiento importante

GRÁFICO # 31



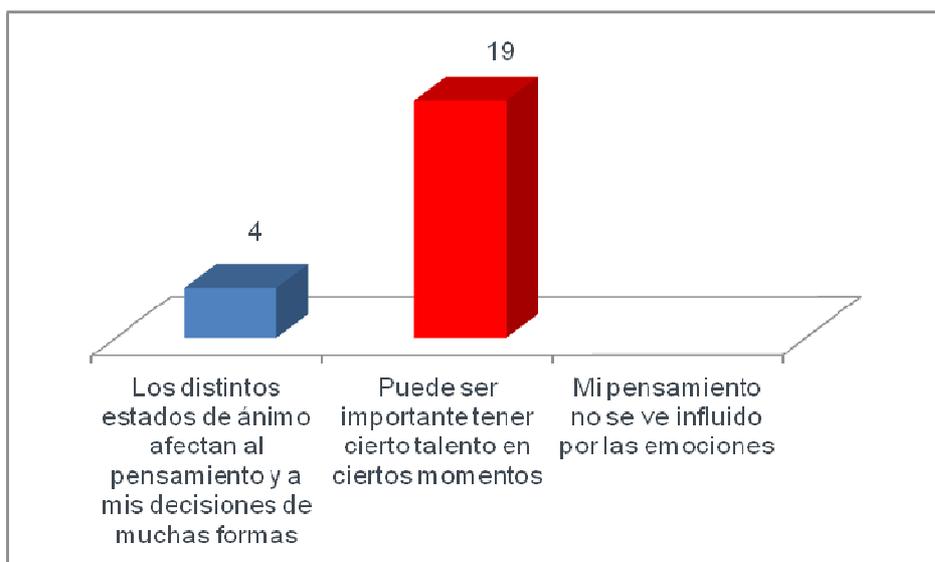
Base: 23 casos

Fuente: Encuesta “Evaluación del estilo emocional”

La tendencia observada en el gráfico muestra que la mayoría de los entrevistados, 52,2% declaran que ante un acontecimiento importante pueden tener un estado de ánimo positivo y energético, mientras que el resto de los entrevistados, 47,8% declaran que ante un acontecimiento importante pueden ser capaces de mentalizarse para ello. Ninguna persona (0%) declara mantiene el mismo estado de ánimo.

4. ¿Mi pensamiento está influido por mis sentimientos?

GRÁFICO # 32



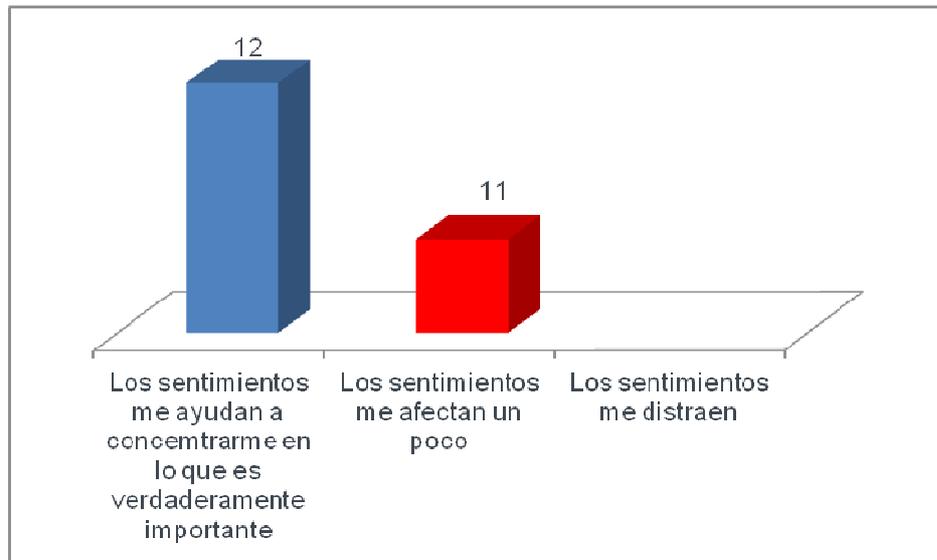
Base: 23 casos

Fuente: Encuesta “Evaluación del estilo emocional”

El gráfico muestra que la mayoría de los entrevistados, representando el 82,6% declaran que ante la situación planteada puede ser importante tener cierto talento en algunos momentos, mientras que el resto, 17,4% declaran que los distintos estados de ánimo afectan al pensamiento y sus decisiones de muchas formas. Ninguna persona (0%) declara su pensamiento no se ve influido por las emociones.

5. ¿Cuál es la influencia de los sentimientos intensos en mi pensamiento?

GRÁFICO # 33



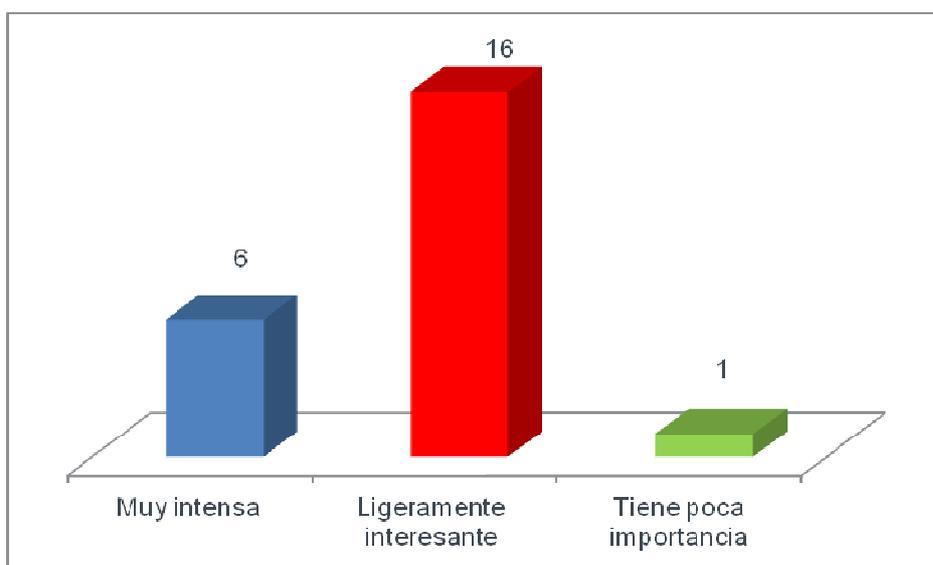
Base: 23 casos

Fuente: Encuesta “Evaluación del estilo emocional”

El gráfico refleja que el 52,2% de los entrevistados declaran que los sentimientos lo ayudan a concentrarse en lo que es verdaderamente importante, mientras que el 47,8%, declaran que los sentimientos los afecta un poco. Ninguna persona (0%) declara que los sentimientos lo distraen.

6. Mi imaginación es emocional

GRÁFICO # 34



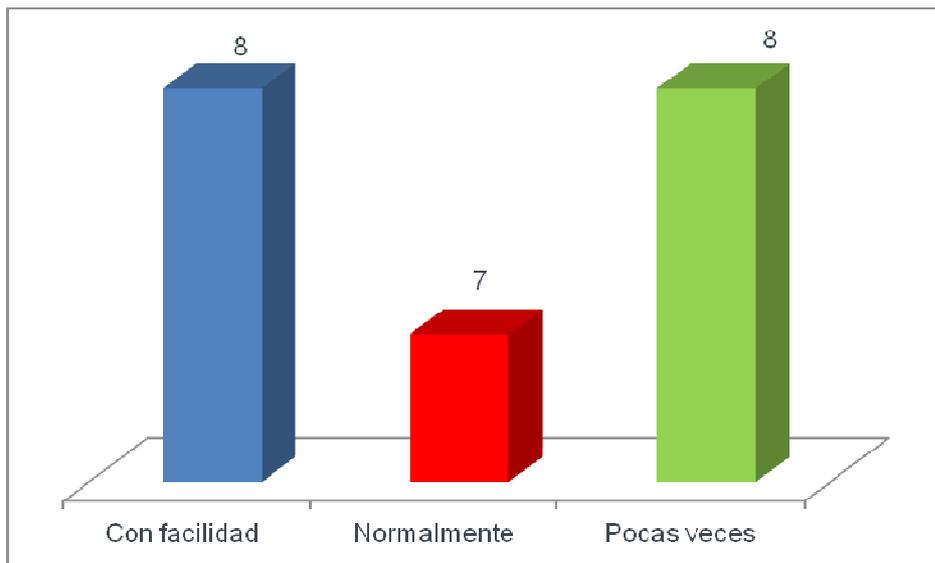
Base: 23 casos

Fuente: Encuesta “Evaluación del estilo emocional”

La tendencia observada en el gráfico muestra que la mayoría de los entrevistados, 69,6% declaran que su imaginación es emocional ligeramente interesante, mientras que el 26,1% declaran que su imaginación es muy intensa, y solamente el 4,3% declara que su imaginación tiene poca importancia.

7. Puedo cambiar mi estado de ánimo

GRÁFICO # 35



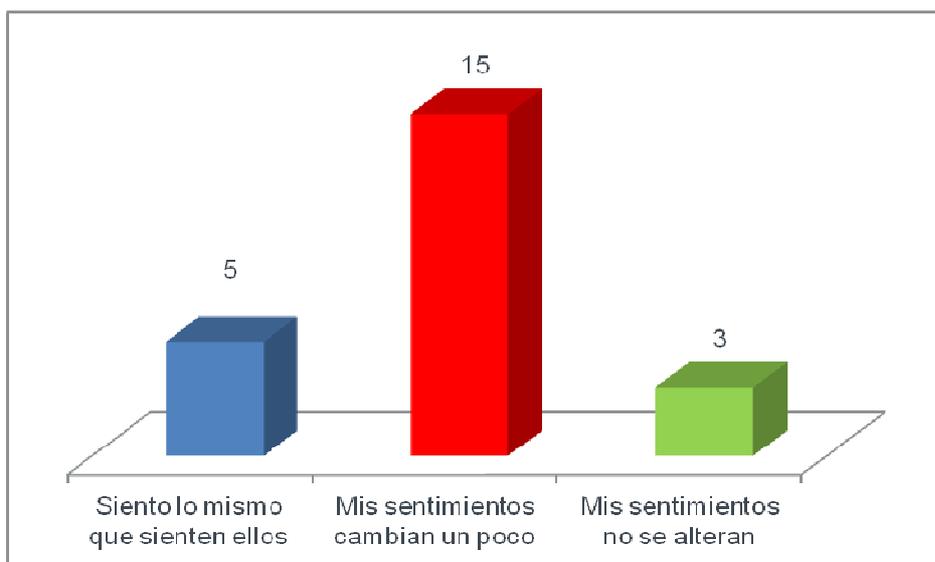
Base: 23 casos

Fuente: Encuesta "Evaluación del estilo emocional"

La grafica anterior refleja que el 34,8% de las personas entrevistadas, cambian su estado de ánimo con facilidad e igualmente el 34,8% cambian de ánimo pocas veces y el resto (30,4%) cambian de ánimo normalmente. Esta gráfica refleja igualdad entre las respuestas.

8. Cuando los demás describen sucesos intensamente emocionales

GRÁFICO # 36



Base: 23 casos

Fuente: Encuesta “Evaluación del estilo emocional”

La inclinación observada en el gráfico muestra que la mayoría de los entrevistados, 65,2% declaran que cuando los demás describen sucesos intensamente emocionales sus sentimientos cambian un poco, mientras que el 21,7% declaran que cuando los demás describen sucesos intensamente emocionales sienten lo mismo que sienten otras personas y el resto de los entrevistados (13.0%) declaran que cuando los demás describen sucesos intensamente emocionales sus sentimientos no se alteran.

Los resultados obtenidos mediante este instrumento, nos indican que del 100% de los entrevistados 65,6% no se está haciendo el mejor uso de las emociones, mientras que el 34,4 % saben cuál es el momento para hacer uso de las emociones y las utilizan para su beneficio.

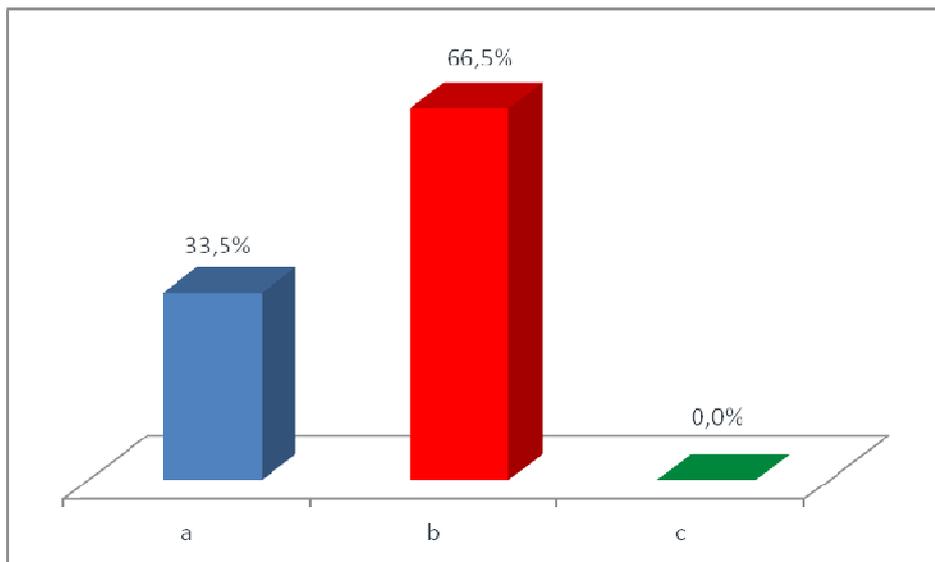
Parte III

Comprender las emociones: Evaluar su conocimiento emocional

Luego de aplicar la encuesta sobre la “Comprender las emociones”, se obtienen los siguientes resultados: La tendencia observada en el gráfico muestra que la opción (b) fue la más seleccionada por los entrevistados, por lo que la puntuación nos da un indicio de la profundidad de su conocimiento emocional. Esto quiere decir que la mayoría de los entrevistados no comprenden en su totalidad las emociones.

GRÁFICO #37

Frecuencia de repetición de una opción de respuesta



Base: 23 casos

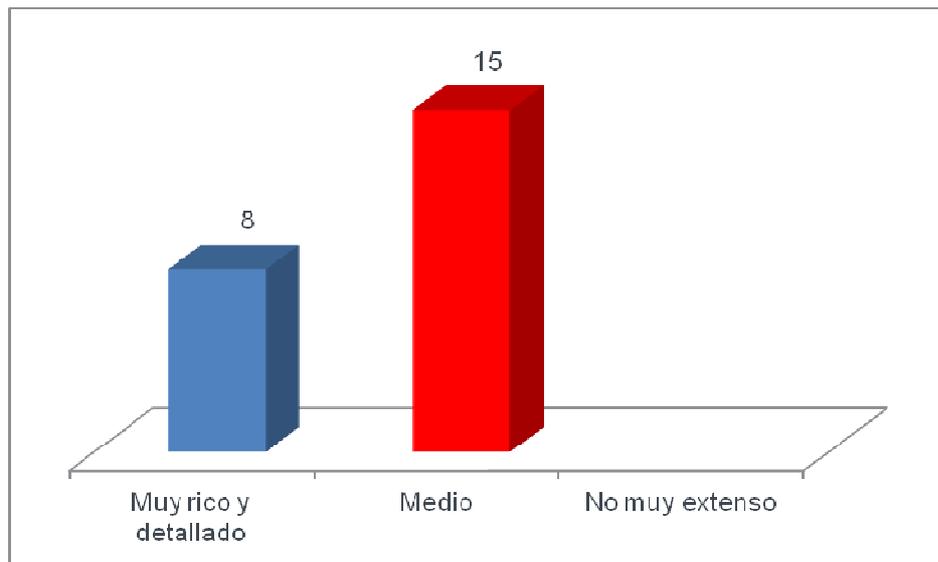
Fuente: Encuesta “Evaluación del estilo emocional”

Según Caruso, D. y Salovey, P. (2005)

“Comprender las emociones: su puntuación es esta serie de preguntas le ayuda a comprender mejor la profundidad de su conocimiento emocional.”

1. Mi vocabulario emocional es

GRÁFICO #38



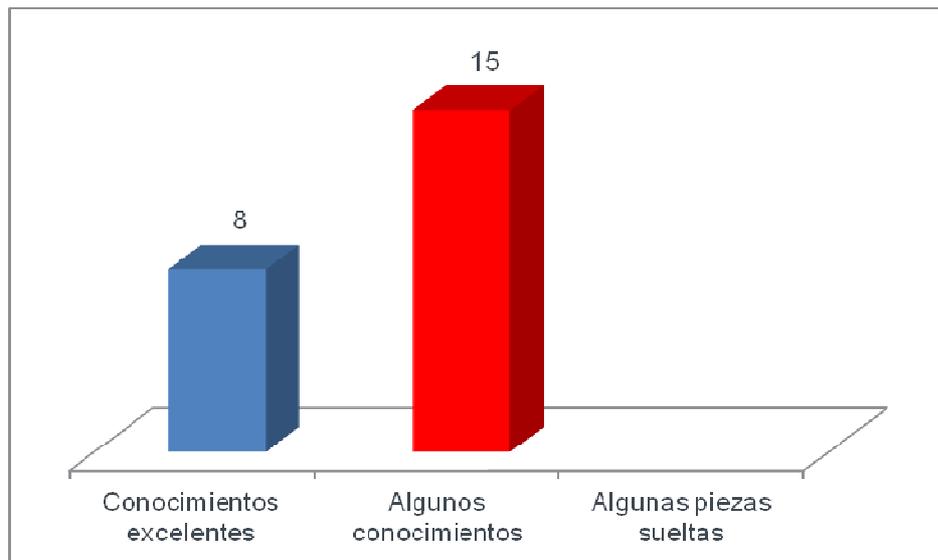
Base: 23 casos

Fuente: Encuesta “Evaluación del estilo emocional”

El gráfico muestra que la mayoría que un 65,2% de los entrevistados declaran que su vocabulario emocional es medio, mientras que el resto de los entrevistados representando el 34,8% declaran que el vocabulario emocional es muy rico y detallado. Ninguna persona (0%) posee un vocabulario emocional no muy extenso.

2. Mi conocimiento de las razones por las que los demás se sienten de cierta manera normalmente da lugar a

GRÁFICO #39



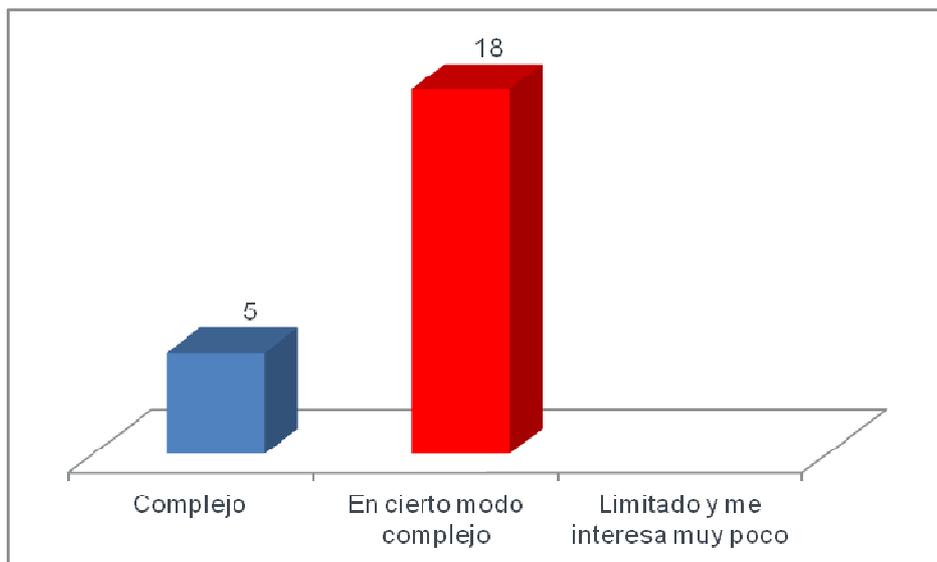
Base: 23 casos

Fuente: Encuesta “Evaluación del estilo emocional”

La tendencia observada en el gráfico muestra que la mayoría de los entrevistados, (65,2%) declaran ante la situación planteada la opción algunos sentimientos, mientras que el resto de los entrevistados (34,8%) declaran conocimientos excelentes. Ninguna persona (0%) optó por la opción ningunas piezas sueltas.

3. Mi conocimiento de cómo las emociones cambian y evolucionan es

GRÁFICO #40



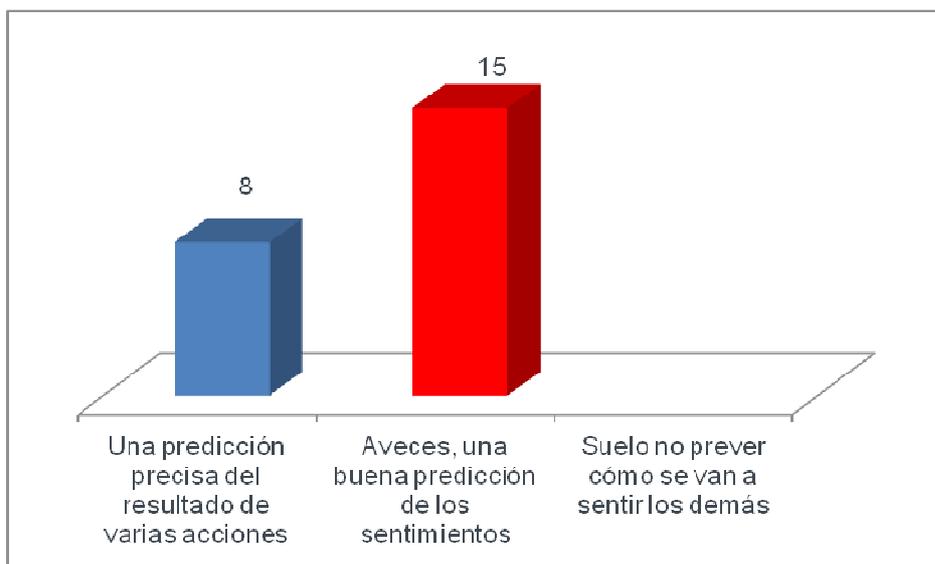
Base: 23 casos

Fuente: Encuesta “Evaluación del estilo emocional”

La gráfica anterior refleja que un 78,3% declaran que sus conocimientos de cómo las emociones cambian y evolucionan son en cierto modo complejas, mientras que un 21,7% declaran que sus conocimientos de cómo las emociones cambian y evolucionan son complejos. Ninguna persona (0%) declara limitado y le interesa un poco.

4. Mi pensamiento de situaciones posibles da lugar a

GRÁFICO #41



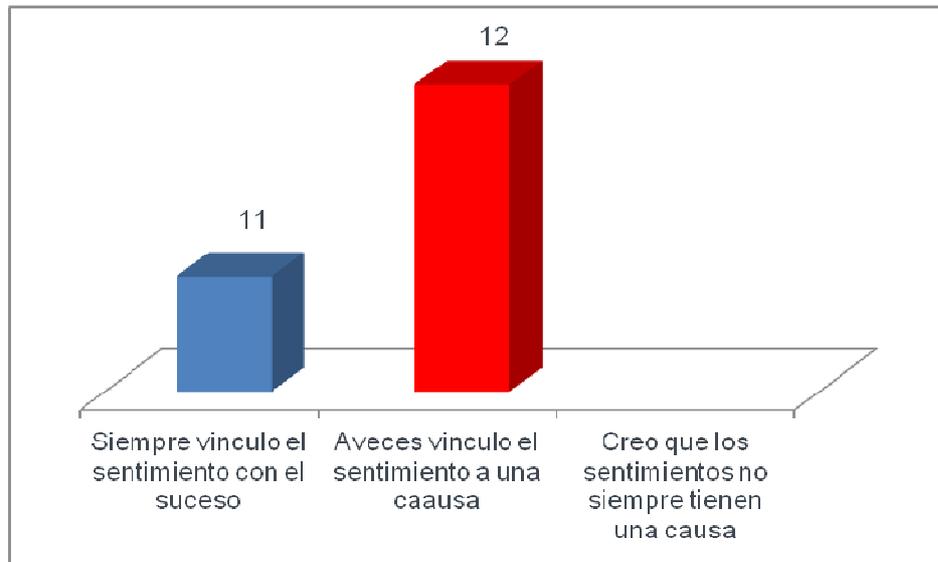
Base: 23 casos

Fuente: Encuesta "Evaluación del estilo emocional"

La tendencia observada en el gráfico muestra que la mayoría de los entrevistados, (65,2%) declaran que sus pensamientos de situaciones posibles da lugar a veces, una buena predicción de los sentimientos, mientras que el resto de los entrevistados (34,8%) declaran que sus pensamientos de situaciones posibles da lugar a una predicción precisa del resultado de varias acciones. Ninguna persona (0%) declara suele no prever cómo se van a sentir los demás.

5. Cuando trato de determinar qué es lo que provocan las emociones

GRÁFICO #42



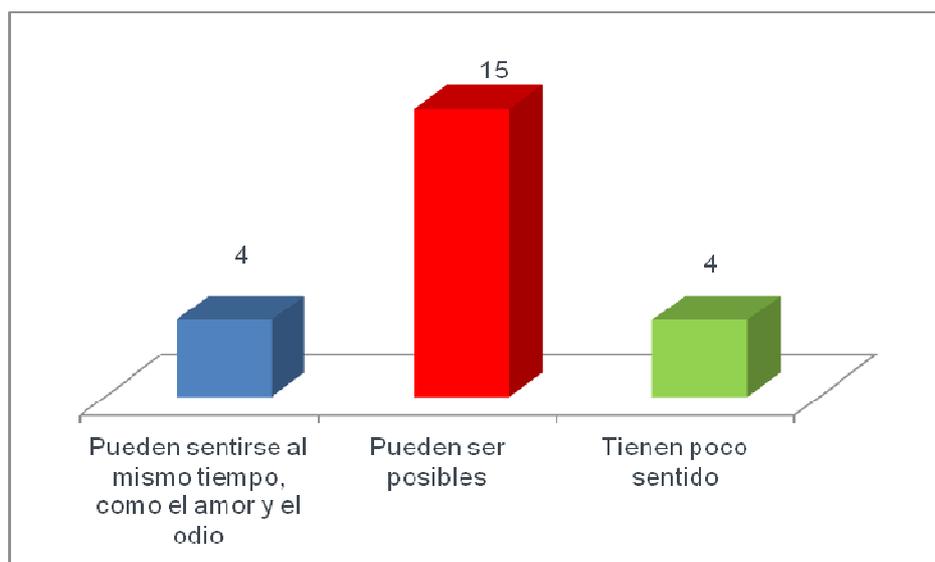
Base: 23 casos

Fuente: Encuesta “Evaluación del estilo emocional”

En el gráfico se refleja que 52,2% de los entrevistados declaran que cuando tratan de determinar qué es lo que provocan las emociones, a veces vinculan el sentimiento a una causa, y el 47,8% declaran que cuando tratan de determinar qué es lo que provocan las emociones, siempre vinculan el sentimiento con el suceso. Ninguna persona (0%) cree que los sentimientos no siempre tienen una causa.

6. Creo que las emociones contradictorias

GRÁFICO #43



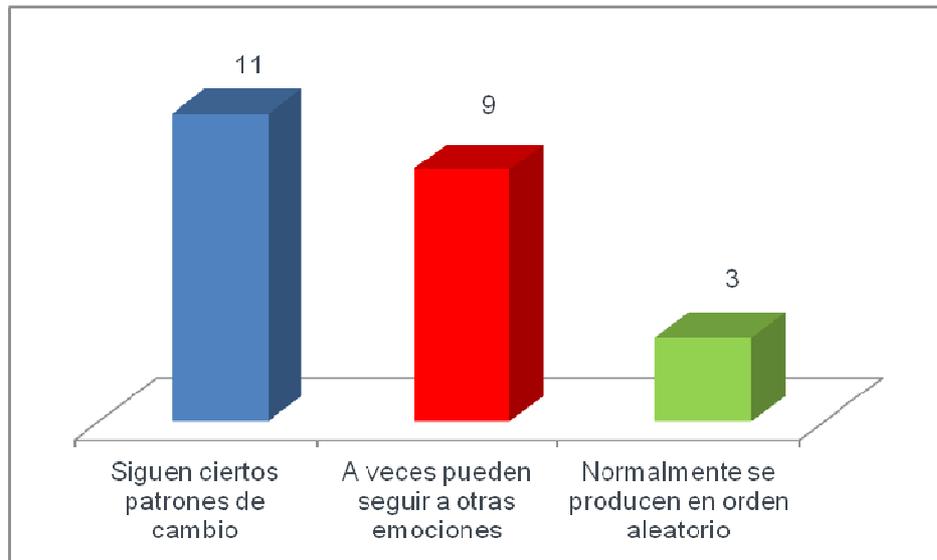
Base: 23 casos

Fuente: Encuesta “Evaluación del estilo emocional”

La tendencia observada en el gráfico muestra que el 52,2% de los entrevistados declaran que creen que las emociones contradictorias pueden ser posible, mientras que el 17,4% declaran que creen que las emociones contradictorias pueden sentirse al mismo tiempo, como el amor y el odio y 17,4% declaran que creen que las emociones contradictorias tienen poco sentido.

7. Creo que las emociones

GRÁFICO #44



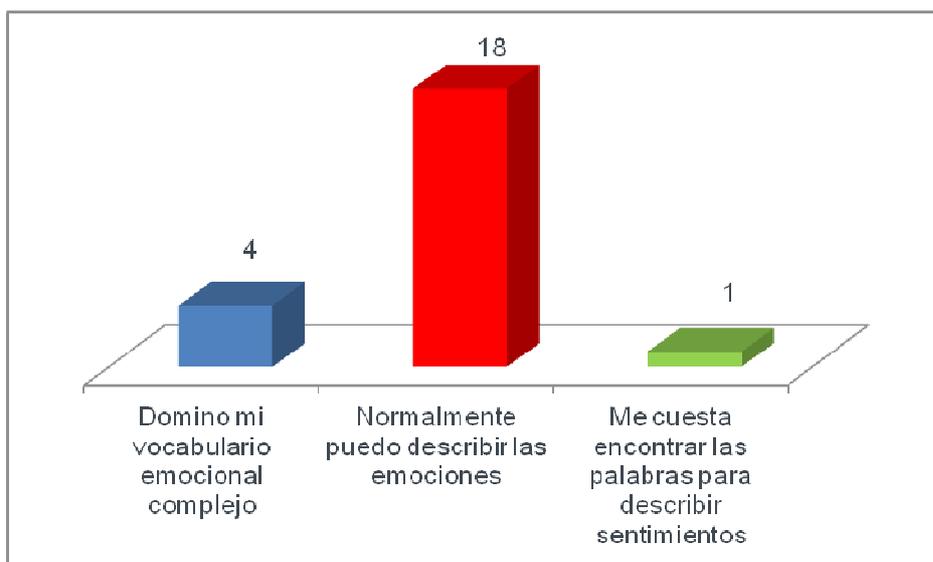
Base: 23 casos

Fuente: Encuesta “Evaluación del estilo emocional”

En la gráfica anterior se puede observar que un 47,8%, representando la mayoría de los entrevistados, declaran que creen que las emociones siguen ciertos patrones de cambio, el 39,1% declaran que creen que las emociones a veces pueden seguir a otras emociones, y un 13,1% declaran que creen que las emociones normalmente se producen en orden aleatorio.

8. Mi razonamiento emocional podría describirse de este modo

GRÁFICO #45



Base: 23 casos

Fuente: Encuesta “Evaluación del estilo emocional”

La tendencia observada en el gráfico muestra que la mayoría de los entrevistados, (78,3%) declaran que normalmente pueden describir las emociones, el 17,4% declaran que dominan su vocabulario emocional complejo y tan solo el 4,3% declara que le cuesta encontrar palabras para describir sus sentimientos.

Los resultados obtenidos mediante este instrumento, nos indican que del 100% de los entrevistados, 66,5% no comprende las emociones, por lo que no las usan a su favor, estas personas deben mejorar la habilidad de comprensión de las emociones para utilizarlas en beneficio en el momento de enfrentarse ante una situación de conflicto o negociación. Mientras que el 33,5% sabe comprender sus emociones y las de otras personas.

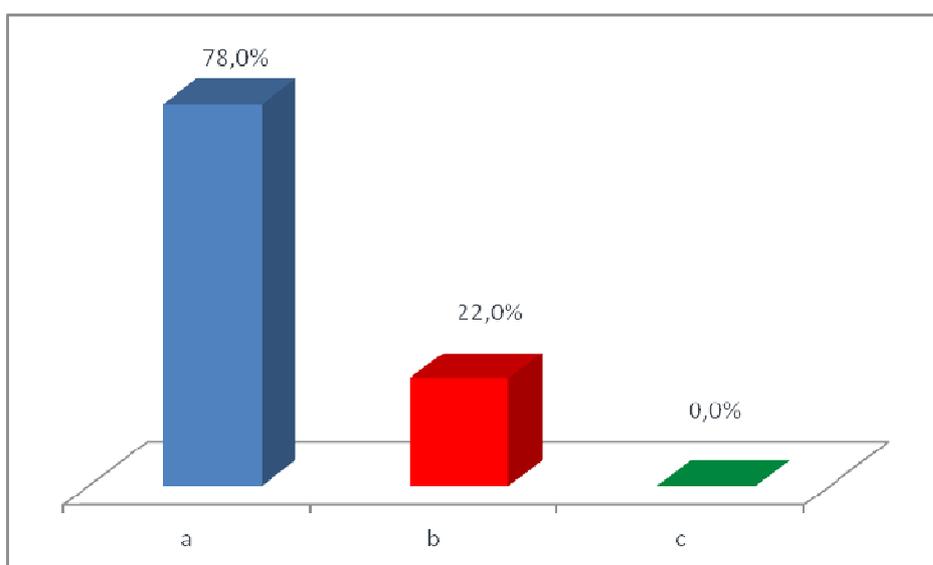
Parte IV

Manejar las emociones: evaluar su gestión emocional

Luego de aplicar la encuesta sobre la “Manejar las emociones”, se obtienen los siguientes resultados: En la gráfica se puede observar que la opción (a) fue la más seleccionada por los entrevistados, esto refleja que la mayoría permiten que sus sentimientos afecten positivamente en sus decisiones.

GRÁFICO # 46

Frecuencia de repetición de una opción de respuesta



Base: 23 casos

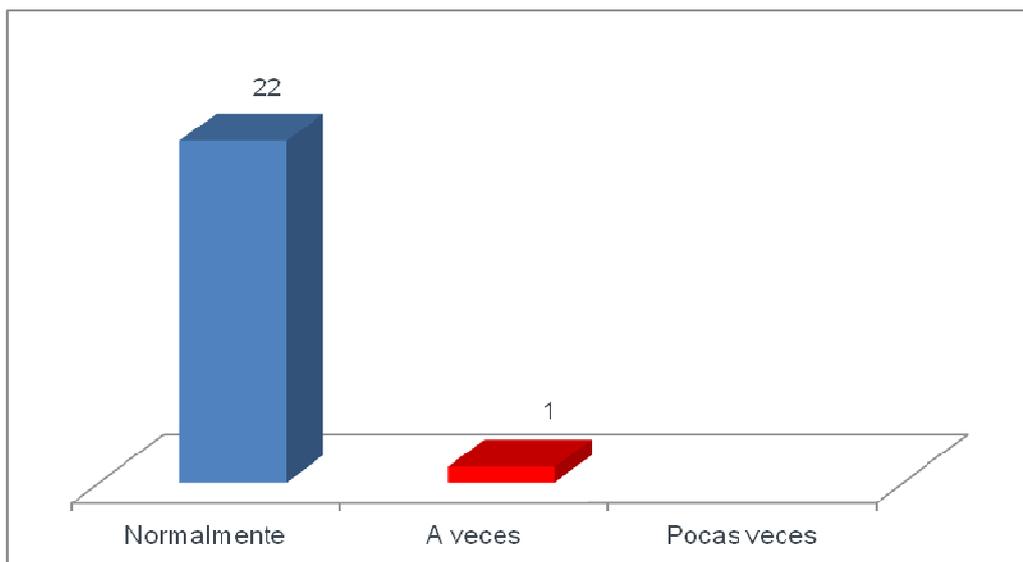
Fuente: Encuesta “Evaluación del estilo emocional”

Según Caruso, D. y Salovey, P. (2005)

“Manejar las emociones: su puntuación en el manejo de las emociones indica la medida en la que permite que sus sentimientos afecten positivamente en sus decisiones.”

1. Presto atención a los sentimientos

GRÁFICO #47



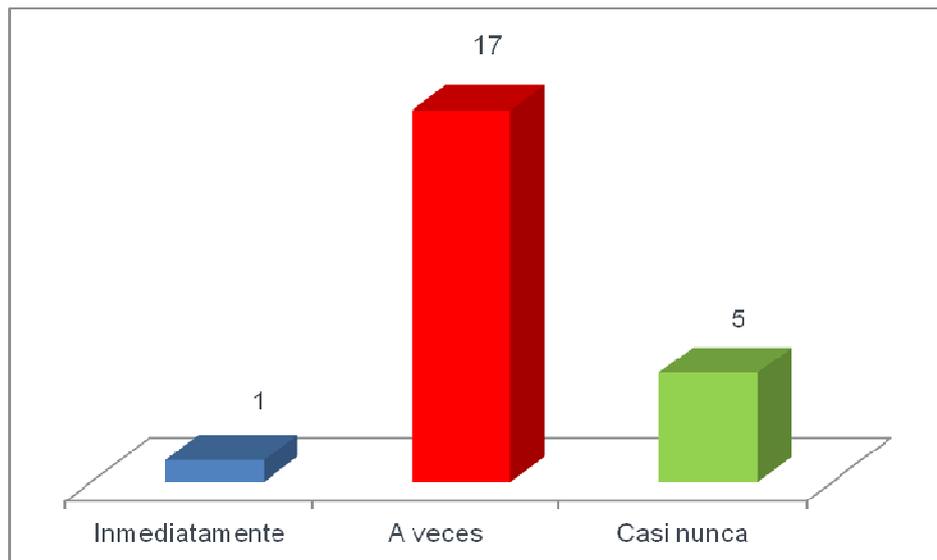
Base: 23 casos

Fuente: Encuesta “Evaluación del estilo emocional”

La tendencia observada en el gráfico muestra que la mayoría de los entrevistados, (95,6%) declaran que prestan atención normalmente a los sentimientos, y sólo el 4,3% declara que a veces presta atención a sus sentimientos. Ninguna persona (0%) pocas veces presta atención a los sentimientos.

2. Actúo siguiendo lo que dictan mis sentimientos

GRÁFICO #48



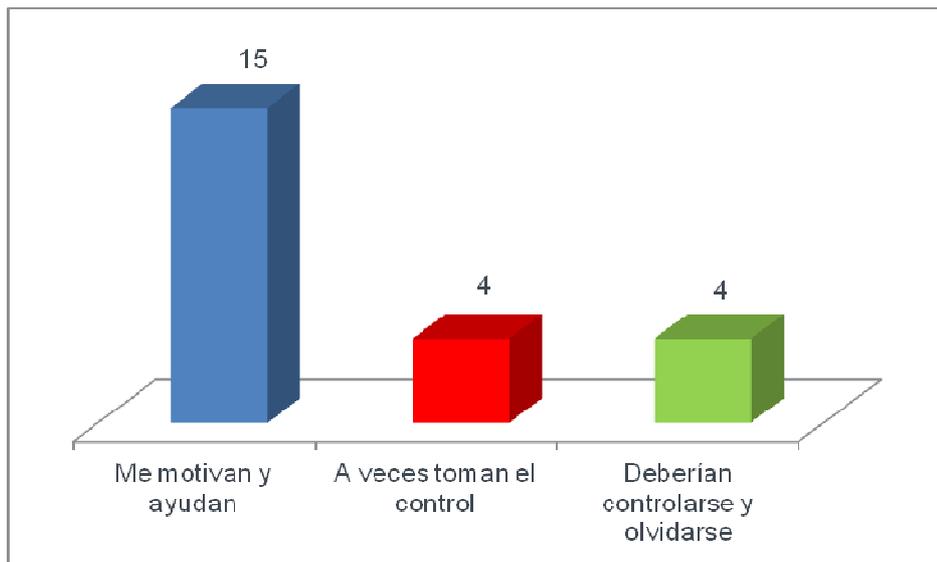
Base: 23 casos

Fuente: Encuesta “Evaluación del estilo emocional”

En el gráfico se muestra que el 73,9% de los entrevistados declaran que a veces actúan siguiendo lo que dictan sus sentimientos, el 21,7% declaran que casi nunca actúan siguiendo lo que dictan sus sentimientos y sólo el 4,3% declara que inmediatamente actúa siguiendo lo que dictan sus sentimientos.

3. Las emociones intensas

GRÁFICO #49



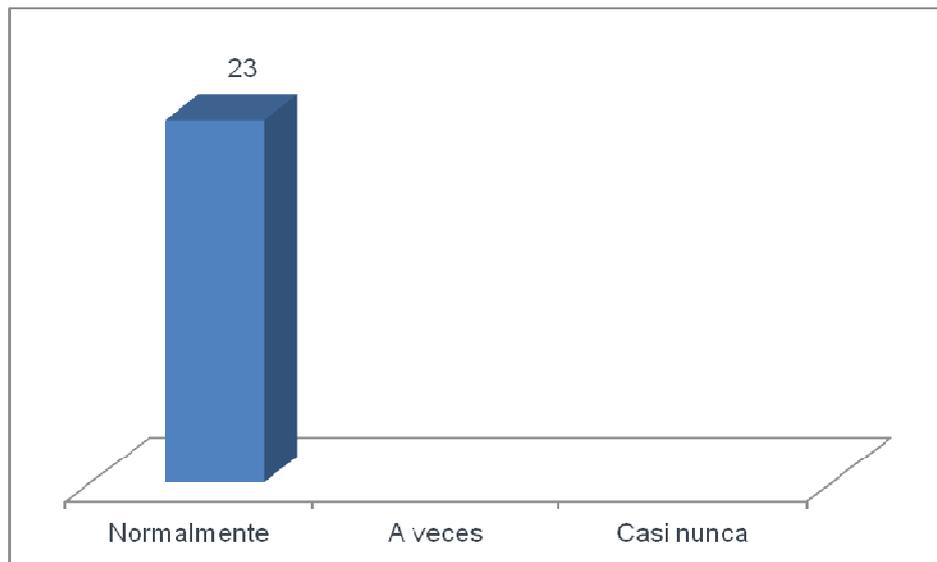
Base: 23 casos

Fuente: Encuesta “Evaluación del estilo emocional”

La gráfica refleja que del 100% de los entrevistados, el 52,2% declara que las emociones intensas los motivan y ayudan, mientras que el 17,4% declara que las emociones a veces toman el control igualmente la misma cantidad de personas (17,4%), declaran que las emociones deberían controlarse y olvidarse.

4. Tengo muy claro cómo me siento

GRÁFICO #50



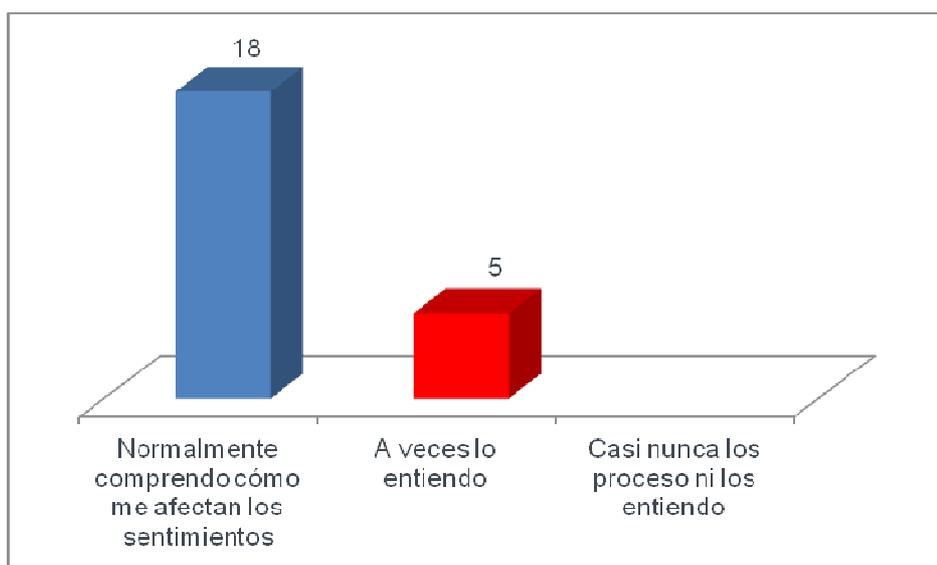
Base: 23 casos

Fuente: Encuesta “Evaluación del estilo emocional”

La tendencia observada en el gráfico muestra que todos los entrevistados, (100%) declaran tener muy claro cómo se sienten. Ninguna persona (0%) a veces tiene claro cómo se siente y ninguna persona (0%) casi nunca tiene claro cómo se siente.

5. La influencia que tienen en mí los sentimientos

GRÁFICO #51



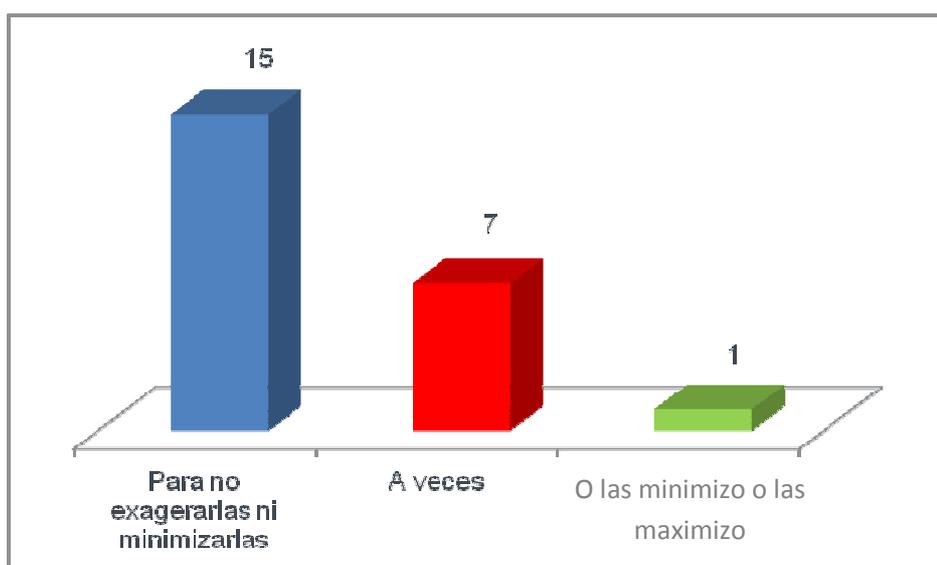
Base: 23 casos

Fuente: Encuesta “Evaluación del estilo emocional”

En el gráfico se muestra que la mayoría de los entrevistados, (78,3%) declaran que la influencia que tienen en ellos los sentimientos normalmente comprenden como les afecta los sentimientos, mientras que el 21,7% declara que la influencia que tienen en ellos los sentimientos a veces lo entienden. Ninguna persona (0%) casi nunca los procesa ni los entiende.

6. Proceso las emociones intensas

GRÁFICO #52



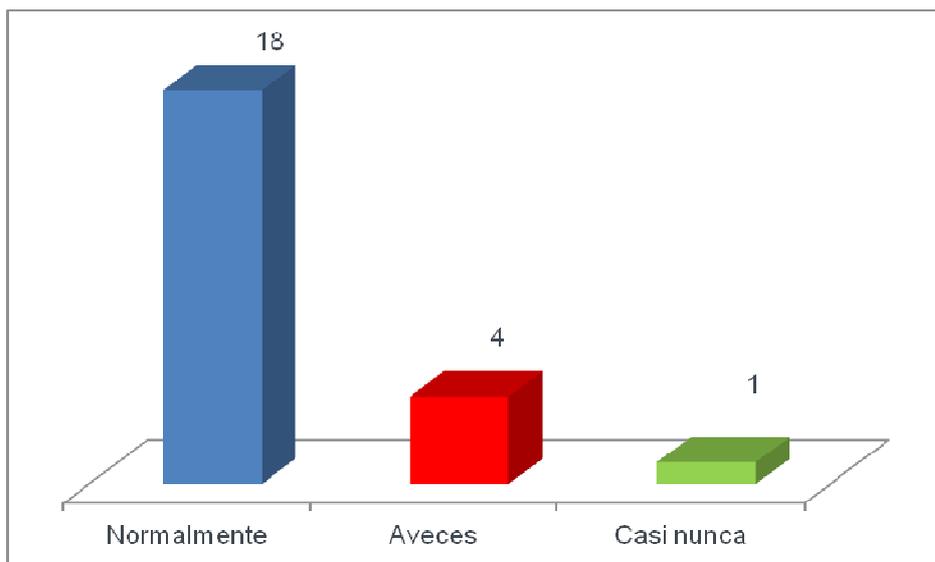
Base: 23 casos

Fuente: Encuesta “Evaluación del estilo emocional”

La tendencia observada en el gráfico muestra que la mayoría de los entrevistados, (65,2%) declaran que procesan las emociones intensas para no exagerarlas ni minimizarlas, el 30,4% declaran que a veces procesan las emociones intensas y sólo el 4,3% declara que las minimiza las emociones intensas.

7. Soy capaz de cambiar un estado de ánimo negativo

GRÁFICO #53



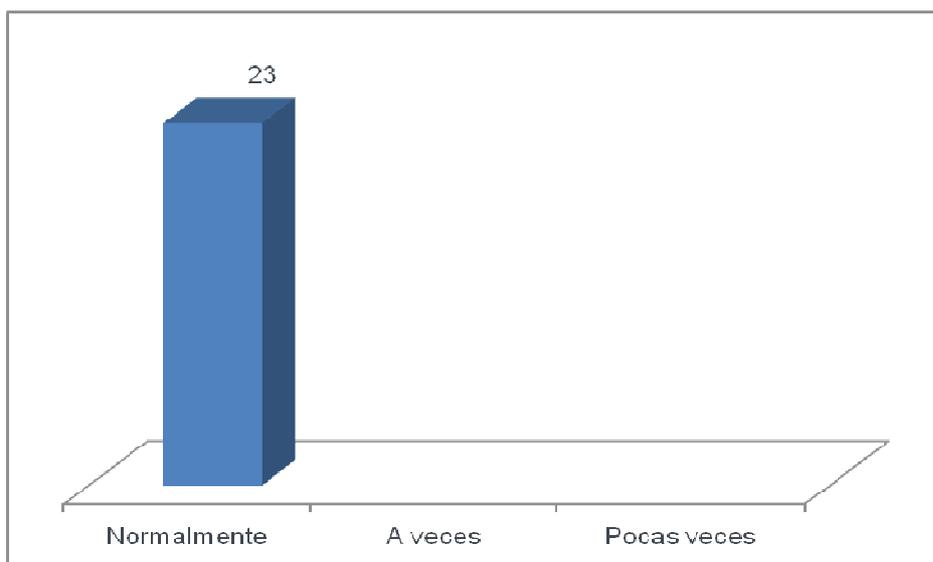
Base: 23 casos

Fuente: Encuesta “Evaluación del estilo emocional”

El gráfico refleja que el 78,3% de los entrevistados declaran que son capaces de cambiar un estado de ánimo negativo normalmente, mientras que el 17,4% declaran que a veces son capaces de cambiar su estado de ánimo negativo y sólo el 4,3% declara casi nunca es capaz de cambiar su estado de ánimo negativo.

8. Puedo mantener un estado de ánimo positivo

GRÁFICO #54



Base: 23 casos

Fuente: Encuesta “Evaluación del estilo emocional”

La tendencia observada en el gráfico muestra que todos los entrevistados, el (100 %) declaran que normalmente pueden mantener un estado de ánimo positivo. Ninguna persona (0%) a veces puede mantener un estado de ánimo positivo, y ninguna persona (0%) pocas veces puede mantener un estado de ánimo positivo.

Los resultados obtenidos mediante este instrumento, nos indican que del 100% de los entrevistados el 78% saben hacer el mejor uso de las emociones, saben cómo manejarlas y permiten que sus sentimientos afecten positivamente en sus decisiones, mientras que un 22% se deja llevar por sus emociones y puede afectarle negativamente en sus decisiones.

4.5 Propuesta de Taller de Inteligencia Emocional, para el manejo de conflictos y negociaciones, dirigido a gerentes de la industria farmacéutica en el área de mercadeo y ventas. Laboratorio ROKA C.A.

Objetivo

El presente taller está dirigido a desarrollar en los gerentes de la industria farmacéutica que se desempeñen en el área de mercadeo y ventas, habilidades para el manejo asertivo de conflictos y negociaciones utilizando la Inteligencia Emocional como herramienta básica.

Objetivos específicos

- Afianzar el concepto de Inteligencia Emocional, sus habilidades y competencias.
- Valorar la importancia de ser emocionalmente inteligente y su impacto en el ámbito laboral. Reconocer y poner en práctica los beneficios de la Inteligencia Emocional en negociaciones y conflictos, así como en otras situaciones en el ámbito personal
- Desarrollar habilidades personales de autoconocimiento, que promuevan el cambio personal, lo cual influirá directamente en lo profesional

Metodología

- Taller 40% teórico, 60% práctico-vivencial
- Ejercicios prácticos individuales y grupales
- Basados en el aprendizaje cognitivo-conductual, se exhibirán videos, fotografías, fragmentos de películas, piezas musicales, otros que estimulen emociones, que luego serán registradas en una bitácora, basada en el modelo de “Las cuatro técnicas de la Inteligencia Emocional” de Caruso, D. y Salovey, P. (2005).
- Se realizarán Actividades de roleplay, actividades que reflejen emociones, las cuales serán registradas en la bitácora, aquí se registrarán lo que sintieron, en qué parte del cuerpo lo sintieron (reacción corporal), que

pensamiento paso por su mente (instintos básicos). Estas actividades le permitirán el desarrollo de actividades y competencias.

- El taller tendrá una duración de entre nueve y dieciséis horas y será liderado por especialistas en aprendizaje cognitivo conductual.

Dirigido a

- Gerentes de la industria farmacéutica, de las áreas de mercadeo y ventas:

Profesionales y ejecutivos que en el ejercicio de su cargo necesitan relacionarse óptimamente y de manera integral con personas y grupos; que desean adquirir herramientas que les permitan desarrollar y mejorar sus relaciones interpersonales, optimizar los recursos que poseen y mejorar aquellas áreas donde existan oportunidades de mejora.

Contenido

Modulo I – Teórico

Inteligencia Emocional

1- Definición de Inteligencia Emocional

2- Las cuatro técnicas de la Inteligencia Emocional de Caruso, D. y Salovey, P. (2005).

3- Las habilidades prácticas de la Inteligencia Emocional: Autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y destrezas sociales

4- Beneficios de la Inteligencia Emocional, en el ámbito social y a nivel motivación y logros

5- Las competencias Emocionales en el contexto laboral

5.1 – Comprensión de los demás

5.2 – Influencia, comunicación, manejo de conflictos, liderazgo, colaboración y cooperación, capacidad de formación y manejo de equipos

6- El papel de las emociones en el trabajo

7- Negociación, persuasión y ventas

8- Resolución de conflictos basados en la Inteligencia Emocional

Modulo II – Práctico

- Actividades de reconocimiento de las emociones, a través de la exposición a videos, fotografías, fragmentos de películas, piezas musicales, otros que estimulen emociones. Las emociones estimuladas en cada actividad serán registradas en una bitácora.

- Roleplay, situaciones reales que le permitan a los participantes experimentar y actuar según sus emociones; para estas actividades se utilizara en la bitácora “Las cuatro técnicas de la Inteligencia Emocional” de Caruso, D. y Salovey, P. (2005).



Figura 1

Estas actividades le permitirán a los líderes del taller reforzar la importancia de reconocer y utilizar las emociones de forma positiva tanto en la toma de decisiones como en los procesos de negociación y manejo de conflictos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Existe una diversidad de estudios de naturaleza empírica que han evaluado la inteligencia emocional, así como sus efectos en las organizaciones. La gran mayoría de ellos han demostrado las consecuencias positivas que genera para la organización tener directivos y trabajadores con altos niveles de inteligencia emocional.

Luego de analizar los resultados se puede concluir que el grupo de gerentes entrevistados posee el estilo emocionalmente inteligente, ya que son capaces de integrar su pensamiento y sus sentimientos; es decir son capaces de integrar los elementos racionales y lógicos de una situación con los componentes emocionales que están implicados en la misma. Este estilo le brinda ventaja a la organización ya que sus individuos son capaces de manejar de forma positiva sus emociones.

Así mismo se observó que la mayoría de los gerentes siempre son conscientes de sus emociones, por lo que no es necesario reforzar este punto. En todo caso es importante trabajar con este grupo de gerentes el reconocimiento de cada emoción, tanto propia como de los demás, para luego aprender a manejarlo. En las situaciones de negociación y conflicto esta habilidad es fundamental.

También se encontró que los gerentes entrevistados actúan de acuerdo a sus emociones e informan a los demás de sus sentimientos mediante el uso de palabras relativas a emociones y sentimientos cuando se trata de sentimientos positivos.

Además se observó que cuando se trata de emociones negativas los entrevistados prefieren expresarlo de forma indirecta, lo cual refleja la capacidad de autocontrol y manejo de las emociones que tienen este grupo de gerentes.

Los resultados también manifiesta que los gerentes entrevistados prefieren imaginarse algo que les permitan mejorar su estado de ánimo. En cuanto a experimentar las emociones negativas, esto puede ser una tarea productiva y saludable; pero al mismo tiempo puede distorsionar la experiencia y la forma de ver la realidad si se trata de fijar el estado de ánimo todo el tiempo (mantener una emoción) y esto puede ser positivo o no, dependiendo de cada situación a la que se aplique.

Se encontró además que frente a las emociones positivas los entrevistados tienden a intensificar el sentimiento. Las emociones positivas pueden proporcionar información sobre el rendimiento de las personas, por lo cual mantener el sentimiento o aceptarlo puede ser la mejor opción en ciertas situaciones, por lo que puede ser usado a favor en una negociación o conflicto.

Igualmente se evidenció que el grupo de gerentes entrevistados comprenden claramente las razones que los hacen experimentar cierto tipo de emociones tanto positivas como negativas, esta habilidad puede ser aplicada también con las personas que los rodean.

Así mismo la mayoría de los entrevistados señalaron que sus sentimientos causan muy poco impacto en las decisiones que toman o en sus pensamientos, el estado de ánimo no influye en ellos. A pesar de que se considera que el estado de ánimo siempre influye en el pensamiento, tanto si la persona es consciente de su impacto

como si no lo es, por lo que en el caso del grupo de entrevistados se puede decir que no están conscientes de cómo impactan sus sentimientos a pesar de que, como se hablo anteriormente, si son capaces de reconocerlos e identificar que los causan. Este es un punto importante a desarrollar.

A pesar que la mayoría de ellos son capaces de identificar las emociones, no hacen el mejor uso adecuado de las mismas. En su mayoría no comprenden las emociones en profundidad.

Finalmente se evaluó el manejo de las emociones, en este sentido a pesar de lo que se evidencio en las primeras partes, el grupo de gerentes permiten que las emociones los afecten de forma positiva, a título personal saben cómo manejar las emociones que sienten.

En base de estos hallazgo se propuso un taller Taller de Inteligencia Emocional, con un enfoque dirigido a vivencias, que les permitirá a los gerentes reforzar los conocimientos que ya poseen sobre la Inteligencia Emocional y como aplicarla a sus actividades cotidianas. Este taller será un complemento para los gerentes de la industria farmacéutica que ejerzan en el área de mercadeo o ventas para afianzarse como directivos emocionalmente inteligentes, lo que sin duda mejorará su desempeño y capacidad tanto para negociar como para manejar conflictos.

RECOMENDACIONES

Se debe continuar con el desarrollo de una línea de investigación y estudio en el área de la Inteligencia Emocional, aplicada para los gerentes de Mercadeo de diferentes Laboratorios Farmacéuticos en Venezuela, ya que aún quedan muchas posibilidades de explorar y de esta manera describir las habilidades emocionales de los mismos. En el proceso de evaluación de la Inteligencia Emocional, se debe emplear una muestra de la población de gerentes de mayor tamaño, de esta manera se podría conseguir una mayor variedad de opinión en cuanto a las respuestas de los instrumentos aplicados.

Aplicar el taller planteado en cualquier escala de la Inteligencia Emocional y en una muestra suficientemente heterogénea, comenzar por el grupo de gerentes que participaron en la investigación; antes de hacer un uso restringido del taller en el campo Farmacéutico. Trabajar en las oportunidades de mejora sobre la Inteligencia Emocional, que presentan los gerentes de la industria farmacéutica ROKA, para así poder optimizar el desempeño personal, la comunicación, disminuir el ausentismo y sus habilidades en la negociación y manejo de conflictos

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arce, C. (2010) Taller de Inteligencia Emocional en el trabajo y los Negocios. Greenmind. Chile

Arias, F. (2005). El Proyecto de Investigación – Introducción a la Metodología Científica. 5ª edición. Venezuela: Editorial Episteme.

Bartra, K. (2006) Niveles de Inteligencia Emocional en los relacionadores industriales de Lima. validación y normalización de una escala para medir la inteligencia emocional. Trabajo Especial de grado para optar al título de profesional en relaciones industriales. Universidad de San Martín de Porres.

Caruso, D.; Salovey, P. (2005). El Directivo Emocionalmente Inteligente – La Inteligencia Emocional en la Empresa. España: Ediciones Alga

Constantino, C. y Sickles, C. (1997) *Diseño de Sistemas para Enfrentar Conflictos*. (1ª ed). Barcelona – España: Ediciones Juan Granica, S.A.

Costa, S. (2008) Manejo de conflicto en las empresas (Documento en línea). Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos40/manejo-conflictos/manejo-conflictos.shtml> Consultado el 10 de Junio de 2010.

Dubrin, Andrew (2003) *Fundamentos De Comportamiento Organizacional*. (2ª ed). DF – México: Thomson Editores, S.A.

Fuentes, R.; Olivares, M. (2004) Conflicto y Negociaciones (Documento en línea). Disponible en:

. Consultado el 10 de

Mayo de 2011

Felipe, L. (2010) *Psicología para el Docente*. (1° ed). Guanajuato – México: Universidad de Guanajuato.

Goleman, D. (1995) *La Inteligencia Emocional en la Empresa*. Editorial BantamBooks.

Gómez, C. y Gutierrez, S. (2005) *Inteligencia Emocional y los estilos de abordaje de conflictos organizacionales adoptados por gerentes exitosos de Venezuela*. Trabajo Especial de Grado para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello.

González, M. (2006) *Gestión de Conflictos Laborales*. (1° ed). España: Edición Innova.

Hernandez, R. y col (2006). *Metodología de la Investigación*. 2ª edición. México: McGraw-Hill Interamericana.

Jaramillo, M. (1996) *Justicia Por Consenso. Introducción a los sistemas alternos a la solución de conflictos*. Institución Universitaria Sergio Arboleda.

Mantinez, N., Nestor, H. (1995) *Justicia para la Gente*, Ministerio de Justicia y del Derecho. Santafé de Bogotá.

Oliveira, H. (2007) *La Inteligencia Emocional y la Gestión de Conocimiento como capacidades de las organizaciones inteligentes*. Trabajo Especial de

Grado para optar al título de Magister en Información y Comunicación para el desarrollo. Universidad Central de Venezuela

Perez, M. (1998) *Psicobiología II*. 2º Edición. Text -Guía. Ediciones de la Universitat de Barcelona. España

Porret, M. (2010) *Gestión de personas* (4º ed). Madrid – España: Esic Editorial.

S/ A. (Base de datos en línea). Disponible en: etsit.upm.es/docencia/gproyectos/rrhh/conflictos.htm Consultado el 23 de Mayo de 2010.

Sosa, M. (2008) Escala autoinformada de Inteligencia Emocional. validación y normalización de una escala para medir la inteligencia emocional. Trabajo Especial de grado para optar al título de Doctor en psicología. Universidad Complutense de Madrid.

Tamayo, M. (2001) *El Proceso de la investigación científica*. 4ª edición. México: Editorial Limusa.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales*. 3ª edición. FEDUPEL, Caracas-Venezuela.

Zambrano, M. (2011) *Gerencia Para La Vida™*. La importancia del proceso de negociación. Disponible en:

Consultado el 25 de Abril de 2011.

Valdez, R. (1997) La transacción. Solución Alternativa de Conflictos. Temis, España.

ANEXOS

Guía de entrevista

Objetivo

Determinar el conocimiento de los gerentes sobre la IE, además de las características más resaltantes de la rutina de los gerentes

Datos

Gerencia: Años en la empresa:

Personas bajo su cargo: Sexo:

Edad:

Entrevista

- 1- Para usted, ¿la inteligencia emocional es?
- 2- Describa brevemente cuáles son sus actividades cotidianas (relacionadas con su trabajo)
- 3- En general que le resulta más satisfactorio y por qué? Solucionar un problema o una buena discusión
- 4- En su grupo de trabajo cuando hay un conflicto, de cualquier tipo, ¿Cuáles son sus acciones?
- 5- Cuando comete un error, ¿Cuál ha sido su respuesta habitual?
- 6- Describa una situación o problema, por favor incluya detalles del contexto, las acciones que tomó y los resultados que obtuvo
- 7- ¿Cuál es la primera pregunta que se ha formulado al enfrentarse a una decisión difícil de negocios?
- 8- En su opinión, ¿Qué es lo más importante para que se hagan las cosas en una organización?
- 9- En una negociación, ¿es capaz de detectar las emociones de su contraparte con facilidad? Cite un ejemplo
- 10- Cuando una negociación o una situación de conflicto no concluye a su favor, ¿Qué acciones toma?

El estilo para resolver problemas: Descubra su método general para afrontar problemas

Objetivo

¿Cuál es el método para afrontar los distintos problemas? ¿Cómo se maneja a sí mismo? ¿Qué clase de información busca? Comprender cuál es su método para resolver problemas puede ayudarle a entender mejor su estilo emocional.

Instrucciones

Lea cada una de las situaciones y seleccione la opción con la que estaría más de acuerdo o por la que optaría en su trabajo.

1. Un miembro de su equipo que tiene que presentar un nuevo plan ante el director general se encontró con que su perro había muerto repentinamente. ¿Qué haría usted?
 - a. Puesto que está preparado, le pediría que hiciera la presentación
 - b. Consolarlo y ver si quiere presentar el plan
 - c. Mandarlo a casa
2. Usted trata de influir en el equipo para que tome una decisión sobre ciertas medidas a tomar. Es un asunto enormemente emocional y todo el mundo siente gran pasión. ¿Cómo procedería?
 - a. Haría hincapié en el análisis del problema
 - b. Diría que los sentimientos que todos tienen hacia el tema poseen la misma importancia que el análisis objetivo
 - c. Aumentaría la pasión de los demás sobre el tema con el fin de atraer su atención

3. Le han pedido que haga una revisión final de todo el presupuesto para el año siguiente con el fin de buscar fallos y errores antes de enviarlo al Departamento de Contabilidad. Usted se siente muy optimista y positivo cuando se sienta en la mesa para afrontar el encargo.
 - a. Comienza a trabajar enseguida
 - b. Me tranquilizaría un poco y luego me concentraría en el presupuesto
 - c. Me aseguraría de seguir estando positivo mientras me ocupo de los detalles
4. Le han ofrecido un nuevo e importante trabajo y se siente muy emocionado por ello. ¿Qué estrategia emplearía para tomar una decisión sobre el trabajo?
 - a. Conseguir todos los datos objetivos posibles sobre el puesto
 - b. Pensar qué cosas me gustarían del trabajo y que cosas no
 - c. Como parece ser una magnífica oportunidad, aceptaría la oferta
5. Su jefe ha tomado una decisión con la que no está de acuerdo. ¿Cómo manejaría esa situación?
 - a. Le mostraría todos los datos objetivos referentes a la decisión
 - b. Le daría todos los datos objetivos y le mostraría cómo me siento hacia ellos
 - c. Le diría cómo me siento con la decisión que ha tomado
6. Su jefe trata de decir si conceder un ascenso a usted o a otra persona de su departamento. Un compañero le ha dicho que su jefe se siente más cómodo con la otra persona. ¿Cómo llevaría una reunión con su jefe para hablar sobre el ascenso?
 - a. Me concentraría en mis cualidades y en mis logros
 - b. Hablaría de todo lo que he hecho por el grupo y de lo mucho que me gusta mi trabajo

- c. Le diría por qué creo que decisiones como esa no deberían ser personales
7. Está celebrando una reunión anual con un empleado para intercambiar información y para hacer un balance de su trabajo. Usted se siente ligeramente cansado y malhumorado y lo mismo sucede con el empleado.
- a. Separe los datos objetivos de los sentimientos y celebre la reunión
 - b. Antes de comenzar la reunión, procure sentirse de forma más positiva
 - c. Anúlela y encuentren una fecha en la que los dos se sientan mejor
8. El rendimiento laboral de una persona que lleva trabajando en la compañía durante varios años ha sido muy bajo. En los últimos meses ha cometido muchos errores graves. ¿Qué debe hacer usted?
- a. El único tema que deben considerar es si el empleado hace o no su trabajo
 - b. Deberíamos encontrar un equilibrio entre las necesidades de la compañía y las necesidades del empleado
 - c. Ante todo, deberían fijarse en la salud emocional y en las necesidades del empleado
9. Está trabajando con otro miembro de su equipo. Esta persona carece de experiencia y sus ideas no están bien desarrolladas. ¿Qué debería hacer usted?
- a. Pedirle que trabaje más y que desarrolle mejor las ideas
 - b. Hacerle sugerencias y plantearle preguntas
 - c. Animarlo y darle apoyo
10. Una compañera le dice que está dispuesta a dejar su trabajo porque no se está desarrollando de la forma que esperaba. Usted piensa que el trabajo es perfecto para ella y que solo es una reacción pasajera. ¿Qué le diría?

- a. Le diría que dejara de lado sus sentimientos
- b. Le preguntaría qué significa que se sienta así
- c. La animaría a compartir sus sentimientos

11. En general, ¿Cómo caracterizaría su estilo a la hora de tomar decisiones?

- a. Mis decisiones se centran en un pensamiento racional y objetivo
- b. Mis decisiones combinan mi pensamiento y mi forma de sentir
- c. Mis decisiones son viscerales, se basan en mi forma de sentir.

Encuesta sobre el procesamiento de las emociones

Objetivo:

Todas las personas procesan las emociones distintas de diferentes maneras. El objetivo de esta encuesta es definir cómo ve usted su estilo de procesar los distintos tipos de sentimientos.

Instrucciones

Lea cada una de las preguntas y seleccione la respuesta – de Nunca a Siempre - que considere las más adecuada.

Parte I. La consciencia de los sentimientos

¿Hasta qué punto comprende sus sentimientos? Califique cada uno de los sentimientos que aparecen en la tabla, dependiendo de la precisión con la que pueda leerlos en su persona cuando experimenta ese sentimiento.

<i>Emoción</i>	Nunca	Pocas veces	A veces	Normalmente	Siempre
Temeroso	1	2	3	4	5
Enfadado	1	2	3	4	5
Triste	1	2	3	4	5
Indignado	1	2	3	4	5
Interesado	1	2	3	4	5
Sorprendido	1	2	3	4	5
Receptivo	1	2	3	4	5
Feliz	1	2	3	4	5

Parte 2. Expresión de los sentimientos

A continuación, piense cómo suele expresarse cuando se siente de cierta manera. Puntúe cada sentimiento que aparece en el siguiente cuadro según su forma de expresarlo.

<i>Emoción</i>	Bloquearlo	Actuar impulsivamente	Expresado indirectamente en el tono de voz	Expresado directamente con palabras	Expresado con palabras y en el tono
----------------	------------	-----------------------	--	-------------------------------------	-------------------------------------

Temeroso	1	2	3	4	5
Enfadado	1	2	3	4	5
Triste	1	2	3	4	5
Indignado	1	2	3	4	5
Interesado	1	2	3	4	5
Sorprendido	1	2	3	4	5
Receptivo	1	2	3	4	5
Feliz	1	2	3	4	5

Parte 3. Experimentar las emociones

En esta sección, veremos con más detalle cómo maneja y procesa una serie de emociones específicas.

<i>Situación</i>	Me imagino algo para mejorar mi forma de sentir	Sigo sintiéndome así	Me limito a aceptar el sentimiento
Cuando me siento triste	1	2	3
Cuando me siento enfadado	1	2	3
Cuando siento miedo	1	2	3
Cuando me siento indignado	1	2	3

Parte 4. Experimentar la emoción

A continuación, considere su experiencia de una serie de emociones distintas

<i>Situación</i>	Me imagino algo para eliminar el sentimiento	Sigo sintiéndome mal	Me limito a aceptar el sentimiento	Trato de intensificar el sentimiento

Cuando me siento realmente feliz	1	2	3	4
Cuando me siento cariñoso	1	2	3	4
Cuando me siento muy interesado	1	2	3	4
Cuando me siento confiado	1	2	3	4

Parte 5. Comprender las emociones

<i>Situación</i>	Comprendo las razones que me llevan a sentirme así	No estoy seguro de por qué me siento así	No pienso en qué es lo que ha hecho que me sienta así
Cuando me siento feliz	1	2	3
Cuando siento miedo	1	2	3
Cuando me siento enfadado	1	2	3
Cuando me siento sorprendido	1	2	3

Cuando me siento triste	1	2	3
Cuando me siento interesado	1	2	3
Cuando me siento indignado	1	2	3
Cuando me siento receptivo	1	2	3

Parte 6. Integración de las emociones

<i>Situación</i>	Mi sentimiento causa poco impacto en mis decisiones o en mis pensamientos	Mi sentimiento influye en mis decisiones o en mis pensamientos para mejor	Mi sentimiento influye en mis decisiones o en mis pensamientos para peor
Cuando me siento feliz	1	2	3
Cuando siento miedo	1	2	3
Cuando me siento sorprendido	1	2	3
Cuando me siento enfadado	1	2	3
Cuando me siento interesado	1	2	3
Cuando me siento triste	1	2	3
Cuando me siento	1	2	3

receptivo			
Cuando me siento indignado	1	2	3

Evaluación del estilo emocional

Estudio personal de su inteligencia emocional

Instrucciones

Lea cada una de las preguntas y seleccione la respuesta – a, b o c – que, según su opinión, mejor describa a su persona

Parte I- Identifica las emociones: Evaluar su consciencia emocional

1. Consciencia de las emociones

- a. Casi siempre soy consciente de cómo me siento
- b. A veces soy consciente de mis sentimientos
- c. No presto mucha atención a mis sentimientos

2. Expresión de los sentimientos

- a. Puedo demostrar a los demás cómo me siento a través de una expresión emocional
- b. Puedo mostrar algunos sentimientos
- c. No se me da muy bien expresar mis sentimientos

3. Identificación de las emociones de los demás

- a. Siempre sé cómo se sienten los demás
- b. A veces puedo saber cómo se sienten los demás
- c. Malinterpreto los sentimientos de los demás

4. Capacidad para identificar los indicios sutiles y no verbales

- a. Puedo leer entre líneas y averiguar cómo se siente la otra persona
- b. A veces, puedo identificar los indicios no verbales como el lenguaje corporal

- c. No presto mucha atención a esos indicios
- 5. Consciencia de las emociones falsas
 - a. Siempre capto las mentiras
 - b. Normalmente soy consciente que me están mintiendo
 - c. La gente me engaña fácilmente
- 6. Percepción de las emociones en el arte
 - a. Tengo un fuerte sentido estéticos
 - b. A veces puedo emocionarme
 - c. No me interesa el arte ni la música
- 7. Capacidad para supervisar las emociones
 - a. Siempre soy consciente de mis sentimientos
 - b. Normalmente soy consciente de mis sentimientos
 - c. Casi nunca soy consciente de ellos
- 8. Consciencia de las emociones manipuladores
 - a. Siempre percibo cuando una persona trata de manipularme
 - b. Normalmente lo percibo
 - c. Casi nunca lo percibo

Parte 2 Utilizar las emociones en el beneficio del pensamiento. Evaluar su capacidad para generar emociones y para usarlas a favor del pensamiento.

- 1. Cuando los demás me describen experiencias
 - a. Puedo sentir lo que ellos sienten
 - b. Compren cómo se sienten
 - c. Me concentro en los hechos y en los detalles

2. Puedo generar una emoción si fuera necesario
 - a. Fácilmente, cualquier emoción
 - b. La mayoría de las emociones
 - c. Casi nunca o con gran dificultad
3. Ante un acontecimiento importante
 - a. Puedo tener un estado de ánimo positivo y enérgico
 - b. Puedo ser capaz de mentalizarme para ello
 - c. Mantengo el mismo estado de animo
4. ¿Mi pensamiento está influido por mis sentimientos?
 - a. Los distintos estados de ánimo afectan al pensamiento y a mi decisiones de muchas formas
 - b. Puede ser importante tener cierto talante en ciertos momentos
 - c. Mi pensamiento no se ve influido por las emociones
5. ¿Cuál es la influencia de los sentimientos intensos en mi pensamiento?
 - a. Los sentimientos me ayudan a concentrarme en lo que es verdaderamente importante
 - b. los sentimientos me afectan un poco
 - c. los sentimientos me distraen
6. Mi imaginación es emocional
 - a. Muy intensa
 - b. Ligeramente interesante
 - c. Tiene poca importancia
7. Puedo cambiar mi estado de animo
 - a. Con facilidad

- b. Normalmente
 - c. Pocas veces
8. Cuando los demás describen sucesos intensamente emocionales
- a. Siento lo mismo que sienten ellos
 - b. Mis sentimientos cambian un poco
 - c. Mis sentimientos no se alteran

Parte 3. Comprender las emociones: Evaluar su conocimiento emocional

1. Mi vocabulario emocional es
- a. Muy rico y detallado
 - b. Medio
 - c. No muy extenso
2. Mi conocimiento de las razones por las que los demás se sienten de cierta manera normalmente da lugar a
- a. Conocimientos excelentes
 - b. Algunos conocimientos
 - c. Algunas piezas sueltas
3. Mi conocimiento de cómo las emociones cambian y evolucionan es
- a. Complejo
 - b. En cierto modo complejo
 - c. Limitado y me interesa muy poco
4. Mi pensamiento de situaciones posibles da lugar a
- a. Una predicción precisa del resultado de varias acciones
 - b. A veces, una buena predicción de los sentimientos

- c. Suelo no prever cómo se van a sentir los demás
- 5. Cuando trato de determinar qué es lo que provocan las emociones
 - a. Siempre vinculo el sentimiento con el suceso
 - b. A veces vinculo el sentimiento a una causa
 - c. Creo que los sentimientos no siempre tienen una causa
- 6. Creo que las emociones contradictorias
 - a. Pueden sentirse al mismo tiempo, como el amor y el odio
 - b. Pueden ser posibles
 - c. Tienen poco sentido
- 7. Creo que las emociones
 - a. Siguen ciertos patrones de cambio
 - b. A veces pueden seguir a otras emociones
 - c. Normalmente se producen en orden aleatorio
- 8. Mi razonamiento emocional podría describirse de este modo
 - a. Domino mi vocabulario emocional complejo
 - b. Normalmente puedo describir las emociones
 - c. Me cuesta encontrar las palabras para describir sentimientos

Parte 4. Manejar las emociones: evaluar su gestión emocional.

- 1. Presto atención a los sentimientos
 - a. Normalmente
 - b. A veces
 - c. Pocas veces
- 2. Actúo siguiendo lo que dictan mis sentimientos

a. Inmediatamente

b. A veces

c. Casi nunca

3. Las emociones intensas

a. Me motivan y ayudan

b. A veces toman el control

c. Deberían controlarse y olvidarse

4. Tengo muy claro cómo me siento

a. Normalmente

b. A veces

c. Casi nunca

5. La influencia que tienen en mí los sentimientos

a. Normalmente comprendo cómo me afectan los sentimientos

b. A veces los entiendo

c. Casi nunca los proceso ni los siento

6. Proceso las emociones intensas

a. Para no exagerarlas ni minimizarlas

b. A veces

c. O las minimizo o las maximizo

7. Soy capaz de cambiar un estado de ánimo negativo

a. Normalmente

b. A veces

c. Casi nunca

8. Puedo mantener un estado de ánimo positivo

a. Normalmente

b. A veces

c. Pocas veces