

vr1
05
72692

**Facultades de Quetzaltenango
Universidad Rafael Landívar
Facultad de Humanidades**

INTELIGENCIA EMOCIONAL SU RELACION CON EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS MANDOS MEDIOS

(Estudio Realizado con Gerentes y Jefes de Departamento en la
Empresa de Bebidas Gaseosas de Cuyotenango, Suchitepéquez)

NANCY XIOMARA ALVAREZ TOBAR

Al Conferírsele el Título de
PSICÓLOGA

En el Grado Académico de
LICENCIADA



Quetzaltenango, Octubre del 2004.

MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO CAMPUS CENTRAL

Licda. Guillermina Herrera	RECTORA
Ing. Jaime Carrera	VICERRECTOR GENERAL
P. Rolando Alvarado S.J.	VICERRECTOR ACADÉMICO
Arq. Carlos Haeussler	VICERRECTOR ADMINISTRATIVO
Dr. Carlos Cabarrús S.J.	DIRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA
Lic. Luis Quan	SECRETARIO GENERAL

FACULTAD DE HUMANIDADES CAMPUS CENTRAL

DECANA: Licda. María Eugenia de Sandoval

VICE – DECANA: Dra. Lucrecia Méndez de Penado

SECRETARIA DE CONSEJO: Licda. Patricia de López

**DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN:** Dr. Jhon Dunn

**DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE
EDUCACIÓN:** Dr. Bienvenido Argueta

**DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE
PSICOLOGÍA:** Dr. Fidelio Swana

**DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE
LETRA Y FILOSOFIA:** Dra. Nuria Dílanova

MIEMBROS DEL CONSEJO DE FACULTADES DE QUETZALTENANGO

DIRECTOR GENERAL:	Ing. Jorge Nadalini
VICE – DIRECTOR GENERAL:	Dr. Orlando Sacasa Sevilla, S. J. (+)
DIRECTORA ADMINISTRATIVA:	Licda. Gabriela González García
DIRECTORA ACADÉMICA:	Licda. Susana Kamper de De León
SECRETARIO GENERAL:	Ing. Marco Antonio Molina
DIRECTOR DE PROMOCIONES Y DESARROLLO	Ing. Alfredo Camposeco
VOCAL:	Lic. Willy Aguirre
VOCAL:	Ing. Roberto Gutiérrez
VOCAL:	Monseñor Álvaro Ramassini
VOCAL:	P. Juan Hernández Pico, S. J.

TERNA QUE PRÁCTICO EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Lic. Fredy Fuentes Maldonado

Licda. Guisela Lima

Licda. Eunice Yax

DEDICATORIA

- A DIOS: Ser supremo que sin su poder inmenso, no sería lo que soy, ni podría aspirar aún más.
- A LA SANTISIMA VIRGEN DE GUADALUPE Y AL ESPÍRITU SANTO: Que su luz y bendiciones me guíen para caminar con paso firme por los senderos de la vida.
- A MI MADRE: Hortensia Tobar García.
Por ser un verdadero Ángel en mi vida que me envió Dios para que fuera mi amiga, apoyo de ejemplo de amor y fortaleza.
Que mi triunfo sea una pequeña recompensa a sus múltiples esfuerzos y sacrificios.
- A MI HERMANO: Jacobo Ranferi Alvarez Tobar.
Con mucho cariño.
- A MIS ABUELITOS: Dionisio Tobar de León (Q. P. D.)
Carmela García de Tobar (Q. P. D.)
Con mucho amor.
- EN ESPECIAL A: Monseñor Andrés Martínez
Por su apoyo moral y espiritual con afecto y cariño.

AGRADECIMIENTO

A:

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

Templo del saber donde se realizaron mis sueños.

LICDA. LETICIA BEATRIZ LÓPEZ TELLO

Por su colaboración, orientación, experiencia, dedicación, tiempo

Y sobre todo por el apoyo para la realización de ésta tesis.

LICDA. CLAUDIA MATTA

Por su colaboración y apoyo

MIS AMIGOS

LIC. ROSNI ESTEBAN SAMAYOA JACOBS

LICDA. ERICA YECENIA MINERA CALDERON

Por su apoyo y amistad

EMPRESA DE BEBIDAS GASEOSAS DEL DEPARTAMENTO DE CUYOTENANGO.

Por brindarme la oportunidad de desarrollarme profesionalmente

GERENTES Y JEFES DE DEPARTAMENTO QUE PARTICIPARON EN LA INVESTIGACIÓN.

Sin su colaboración no hubiera sido posible la realización de ésta tesis

Quetzaltenango, 04 de junio de 2004.

Licda. Susana Kamper de De León
Directora Académica de las
Facultades de Quetzaltenango
De la Universidad Rafael Landívar
Su Despacho.

Respetable Directora:

Como Asesora del Trabajo de Tesis titulado: "INTELIGENCIA EMOCIONAL SU RELACIÓN CON EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS MEDIOS MANDOS" (Estudio realizado con gerentes y jefes de departamento en la empresa de bebidas gaseosas del municipio de Cuyotenango, Suchitepéquez), elaborado por la estudiante Nancy Xiomara Álvarez Tobar con Registro No. 9405109-5, previo a conferirle el título de LICENCIADA EN PSICOLOGIA, me permito informarle que esta tesis es producto de una amplia investigación bibliográfica y trabajo de campo, constituyendo un valioso aporte para todos los profesionales tanto de Psicología como de otras disciplinas por su contenido, por lo que a mi juicio está concluido y cumple con los requisitos exigidos por la Universidad Rafael Landívar, por lo tanto solicito se designe la Terna Revisora de esta investigación para que emitan su dictamen correspondiente.

Atentamente,


Licda. Leticia Beatriz López Tello.
Asesora.

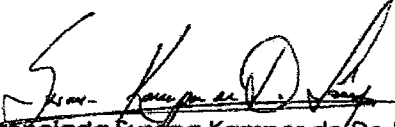
Leticia Beatriz López Tello
LICENCIADA EN PSICOLOGIA
COLEGIADO No. 6.918




Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

DIRECCIÓN ACADÉMICA DE LAS FACULTADES DE QUETZALTENANGO, a seis días del mes de octubre del año dos mil cuatro.

De acuerdo con el dictamen recibido del asesor, Licenciada Leticia Beatriz López Tello de la Tesis denominada "**INTELIGENCIA EMOCIONAL SU RELACIÓN CON EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS MANDOS MEDIOS**", de la estudiante NANCY XIOMARA ALVAREZ TOBAR, la Dirección Académica de las Facultades autoriza la impresión de la misma, previo a su graduación profesional.


Licenciada Susana Kamper de De León
DIRECTORA ACADÉMICA



NOTA: Únicamente el autor es responsable del contenido, doctrinas y criterios sustentados en esta TESIS

SKdDL/fadm

INDICE

I.	INTRODUCCIÓN	1
1.1	Inteligencia emocional	10
1.1.1.	Ser Inteligente	11
1.1.2	Los cinco elementos fundamentales de la inteligencia emocional	12
1.1.3	El mundo de las emociones	13
1.1.4	Las emociones una ayuda a tomar decisiones	15
1.1.5	Las emociones como medio de comunicación	15
1.1.6	El cerebro emocional	16
1.1.7	La naturaleza de la inteligencia emocional	21
1.1.8	Manejo de las emociones	27
1.1.9	La inteligencia emocional en el trabajo	29
1.1.10	El valor de la inteligencia emocional en el liderazgo y las organizaciones	30
1.1.11	La inteligencia emocional y el cambio organizacional	33
1.2	Equipo de alto rendimiento	35
1.2.1	Aspectos previos para el surgimiento de un equipo de alto rendimiento	35
1.2.2	El obrero hombre o máquina	38
1.2.2.1	Administración científica	38
1.2.2.2	Relaciones Humanas	39
1.2.3	Importancia de la dignidad personal	40
1.2.4	La persona como un todo	40
1.2.5	Autoestima incidencia positiva en el rendimiento laboral	41
1.2.6	La motivación	42
1.2.7	Diferencia entre motivación y satisfacción	43
1.2.8	La importancia de la comunicación	43
1.2.9	La función de la comunicación	44
1.2.10	La importancia de una alta satisfacción en el puesto	45

1.2.11	El tabaco afecta al rendimiento laboral	45
1.2.12	El estrés laboral factor de riesgo	45
1.2.13	Síndrome de burnout	47
1.2.14	La espiral del mobbing	48
1.3	Mandos Medios o Gerentes de empresas	50
1.3.1	El gerente aparentemente ideal	51
1.3.2	Los gerentes como administradores y motivadores	52
1.3.2.1	Gerencia orden y previsión	53
1.3.2.2	Gerencia motivadores en base a visión clara	54
1.3.3	Efectividad gerencial	55
II.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	56
2.1	Objetivos	57
2.2	Hipótesis	57
2.3	Variables	58
2.4	Definición de las variables	58
2.4.1	Definición conceptual	58
2.4.2	Definición operacional	58
2.5	Alcances	58
2.6	Límites	59
2.7	Aportes	59
III.	METODO	60
3.1	Sujetos	60
3.2	Instrumento	60
3.3	Procedimiento	62

3.4	Diseño	62
3.5	Metodología Estadística	63
IV.	RESULTADOS	65
V.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	68
VI.	PROPUESTA	73
VII.	CONCLUSIONES	78
VIII.	RECOMENDACIONES	79
IX.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	80
X.	ANEXOS	83

RESUMEN

La inteligencia emocional, se basa en una síntesis innovadora de investigación actual y experiencial de líderes en todo el mundo; en esencia, la inteligencia emocional es la fuente primaria de la energía humana, de la autenticidad, de la aspiración y del empuje que activan los íntimos valores y propósitos en la vida y los transforman en cosas que se piensan y que se viven.

En esta investigación se ha encontrado que la inteligencia emocional juega, un papel muy importante para el rendimiento laboral, profesional y personal.

En la época actual todo evoluciona a pasos agigantados, se brindan nuevas oportunidades de estudio a los profesionales en las carreras de psicología. Espacios que nunca antes podían ser descubiertos. Hoy por hoy en las investigaciones que se han realizado, se le da mucha importancia al factor humano, que es tomado como un ser que piensa y siente no como una máquina. El éxito no surge de la divagación de un intelecto sino de las operaciones del corazón.

El presente trabajo tiene como finalidad dar a conocer la importancia de la inteligencia emocional y su influencia en el rendimiento laboral; Esta investigación se realizó como un aporte a los estudiantes de psicología, para que abarquen el campo laboral y descubran la falta que hace en nuestro país; también va dirigido, a empresas e instituciones, con la finalidad que se unan al cambio.

Para determinar si la inteligencia emocional influye en el rendimiento laboral, y para obtener dichos resultados se trabajó, con 31 gerentes o mandos medios de la empresa de bebidas gaseosas de Cuyotenango, los cuales constituyen el 100% de la muestra.

Como instrumento de evaluación se administró el Inventario de pensamiento constructivo (CTI), es una prueba, breve que cuenta con 108 elementos

destinados específicamente a evaluar el pensamiento constructivo y la inteligencia experiencial y emocional.

Se logró establecer, que la inteligencia emocional, si influye en el rendimiento laboral, que dependiendo de esta así será el nivel de rendimiento laboral. Por esto es importante que se programen pláticas o conferencias para dar a conocer a gerentes o mandos medios, empresas e instituciones, la importancia que tiene la inteligencia emocional y los beneficios que se pueden adquirir.

I. INTRODUCCION

En el mundo empresarial, se está empezando a tomar en cuenta y a valorar la denominada inteligencia emocional, que determina cómo se relaciona el ser humano con los demás.

El mundo laboral esta cambiando, necesita desarrollar un coeficiente emocional con cualidades como constancia, flexibilidad, optimismo, perseverancia, para un mejor rendimiento laboral, la inteligencia emocional es un conjunto de destrezas, actitudes, habilidades y competencias que determinan la conducta de un individuo. Las reacciones y estados de ánimo, pueden definirse, como la capacidad de reconocer sus propios sentimientos y los de los demás, de motivar y manejar adecuadamente las relaciones.

La inteligencia emocional, permite tomar conciencia de las emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que se presenta en el trabajo, e incrementar la capacidad de empatía.

El valor de la inteligencia emocional en el liderazgo y las organizaciones empezaron con una serie de estudios sobre los cuales indican que las personas intelectuales más brillantes, no suelen ser las que más éxito tienen, ni en los negocios, ni en la vida privada. En investigaciones recientes, se ha encontrado que un ejecutivo técnicamente eficiente con un alto control emocional, es una persona que percibe más habilidades fácil y rápidamente.

La ciencia de la Inteligencia emocional está creciendo a pasos agigantados, enseña todos los días cómo mejorar la capacidad de utilizar las energías, emociones, sabiduría, intuición. La inteligencia emocional, es lo que motiva a buscar el potencial único, los propósitos de la vida, y activa los valores íntimos y aspiraciones.

La inteligencia emocional es de mucho valor para el rendimiento laboral, las emociones determinan, el nivel de rendimiento de que son capaces. El ser humano debe desarrollar, en estado de equilibrio o desequilibrio emocional su

rendimiento laboral, así como determinar qué tipo de relaciones mantiene con sus subordinados y superiores.

Existen factores que influyen en el rendimiento laboral como el tabaquismo, estrés y otras nuevas enfermedades, que están invadiendo el mundo.

El papel que juega el nivel emocional en el gerente o jefe de departamento, es importante para el rendimiento laboral, se define como el timón de la barca: de él depende el estado emocional y rendimiento laboral de los subordinados, cómo se encuentre el mismo, es lo que les dará a los demás, el éxito que lleva a triunfar a las grandes empresas es el factor humano, el sentirse personas útiles importantes, para una empresa, sentirse parte de ella, saber que lo que hacen es tomado en cuenta por grande o pequeño que esto sea, lo cual lo demuestran, los estudios e investigaciones realizados a continuación

Arce (1999), en el seminario internacional sobre la Inteligencia emocional y autoestima, menciona que los nuevos estudios indican, que las emociones positivas y negativas influyen en la salud más de lo que se suponía hace unos años, y que si no se tiene un crecimiento afectivo óptimo, no se desarrolla la inteligencia: Así es que hay relación directa, entre afecto y desarrollo cerebral e intelectual. La inteligencia, depende de la niñez que se haya tenido; es cuando se va estructurando la persona, es importante volver a valorizar el afecto.

Hoy se sabe que la inteligencia es mucho más que una determinada función de la mente humana, medida en términos del consciente intelectual (C.I.), el ser humano a la hora de actuar de alguna manera y de tomar determinadas decisiones no lo hace tanto guiado por su inteligencia cognitiva, sino sobre todo por el impulso de sus emociones y sentimientos que deben ser guiados, orientados, controlados y expresados, mediante los dictados de una sana inteligencia emocional, a la hora de decidir en asuntos que da la vida. Desgraciadamente los aprendizajes que se han practicado en las escuelas han influido más en el mundo de los conocimientos que en el de las emociones, un

buen ambiente familiar ha podido servirnos de utilidad para el manejo positivo del mundo afectivo.

Goleman (1995), en el estudio titulado *Inteligencia emocional*, menciona que la inteligencia emocional es una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental, etc. Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo que resulta indispensable para una buena y creativa adaptación social.

El estudio escolar o el rendimiento escolar dependen del más fundamental de todos los conocimientos, aprendidos como clave fundamental y son los siguientes:

-Confianza, la sensación de controlar y dominar el propio cuerpo, la propia conducta y el propio mundo, la curiosidad, el deseo y la capacidad de lograr algo y de actuar en consecuencia.

-Autocontrol, la capacidad de modular y controlar las propias acciones en una forma apropiada a su edad: la sensación de control interno, la relación, la capacidad de relacionarse con los demás. Capacidad de comunicar, el deseo y la capacidad de intercambiar verbalmente ideas, sentimientos y conceptos con los demás. Esta capacidad exige la confianza de los demás y el placer de relacionarse por ellos.

Willian (2001), en la conferencia titulada *Inteligencia emocional frente al coeficiente intelectual*, que aparece en Internet, menciona que en Estados Unidos tradicionalmente se ha concedido una gran importancia al nivel de inteligencia en las cuatro últimas décadas. Tanto que los colegios distribuían a los alumnos en función del coeficiente intelectual de cada uno. En realidad, en su día se intentó, mediante la medición de la inteligencia, localizar a los jóvenes que más potencial podían tener, debido a sus coeficientes. Una vez realizada dicha estructuración, y cuando los alumnos que en su día pasaron por estas

divisiones se pusieron a trabajar, los estadounidenses comprobaron que las personas con un alto nivel de inteligencia "tradicional", aquellas que estaban dentro de los cursos avanzados, no eran los triunfadores que se esperaban que iban a ser, ni en la vida profesional ni personal. De hecho, las personas con una mayor inteligencia sufrían a lo largo de su vida, dificultades de adaptación y relación. No eran los más ricos, ni tampoco los más felices en sus familias, ya que el ser más inteligentes les hacía llegar antes a las conclusiones que los demás tardaban en aclarar, haciendo que los inteligentes no se integraran bien en los grupos, además de convertirse en personas aburridas y en un modo mucho más simple, por medio de los sabidos exámenes. La inmensa mayoría de maestros, profesores y catedráticos están convencidos de que sus criterios de evaluación, basados exclusivamente sobre este concepto de inteligencia, son objetivos y justos. Sin embargo, la realidad de la vida, da un veredicto totalmente contrario. No son, con demasiada frecuencia, esos alumnos calificados con altas puntuaciones por sus maestros, quienes logran más éxito en la vida profesional, social o familiar.

Eminentes educadores modernos piensan que la inteligencia emocional es más importante que la intelectual y es que, para triunfar en la vida, no sólo hay que poseer una alta dosis de conocimientos de las distintas ramas del saber, sino que es de absoluta necesidad, el tener capacidad para relacionarse positivamente con los demás, el gozar de una notable autoestima, el ánimo para superar las dificultades, el valorar a las personas, el no abatirse por los fracasos, el desarrollar la voluntad y el carácter para rechazar todo tipo de tentaciones.

González (2001), en el estudio titulado Neurobiología de la inteligencia emocional, dice, que el concepto de "inteligencia" es difícil de definir dado que hay múltiples enfoques, entre los distintos autores. Etimológicamente es derivado del latín "Intellegere", que significa "Recolectar de entre", lo que le atribuye una connotación relacionada al discernimiento o toma de decisiones. Una revisión histórica, puede orientarnos a captar mejor el significado del concepto: de esta forma, podemos deducir que la inteligencia es un concepto muy amplio, que implica la capacidad del individuo para llevar a término exitosamente a una empresa, e incluye la inteligencia cognitiva (IC) y la

inteligencia emocional (IE). La IC se compone de facultades como atención, memoria, lenguaje, abstracción. Mientras que la IE incluye elementos sociales y emocionales. Estos últimos no son mensurables con los test de inteligencia habituales.

Surgieron nuevos esfuerzos de psicólogos y humanistas, para tratar de encontrar un método, que llegara a aportar individuos con alto grado de liderazgo y capacidad de comunicación. Contrariamente a lo que se pensó en un principio, no se encontraban dentro de este sector, los superinteligentes. Varios periodistas y psicólogos trabajaron durante los ochentas y noventas para establecer el estudio mencionado.

Pozo (2000), en el artículo titulado La Inteligencia emocional en la universidad y altos directivos de empresas, publicado en el periódico el mundo, considera a la inteligencia emocional, una habilidad indispensable para conseguir el éxito en la sociedad del siglo XXI. El aumento de la tentación a la depresión, ira, falta de disciplina, nerviosismo, ansiedad y, en suma aumento de los problemas emocionales, hacen que la empresa se replantee criterios de selección de personal, ya que este es uno de los activos claves para el desarrollo de una ventaja competitiva, puesto que está científicamente probado, que las emociones negativas no sólo inciden en la salud del individuo, sino que afecta a la comunicación interpersonal y al rendimiento en el trabajo. Es imprescindible el desarrollo de la inteligencia emocional, para conseguir un estado de ecuanimidad emocional que permita alcanzar todos nuestros retos personales, sin desbordarse ante las adversidades que pone la vida.

Iriarte (2002), en el artículo titulado Inteligencia emocional, que aparece en una página de Internet, menciona que tradicionalmente, se ha medido la inteligencia de las personas en función de su capacidad, para resolver problemas de física, matemáticas, química, o para exponer conceptos filosóficos u otras ramas abstractas del saber.

El grado de esta inteligencia es medido, en forma científica, a través de los famosos test del cociente intelectual y, de un modo mucho más simple, por medio de los consabidos exámenes.

Tombetta (2,000), en el artículo El Coaching, o cómo descubrir potencialidades ocultas en los gerentes o mandos medios, que aparece en Internet, menciona que el coaching es la manera de colaborar con el gerente para elevar su efectividad laboral. Se trata de llevar a la persona a los más altos niveles de desempeño a través de preguntas y entrevistas personales. Es una técnica de facilitación para descubrir sus habilidades ocultas. A través de una serie de técnicas, logrando reactivar esas capacidades y uso de ellas para ser más efectivas en las tareas diarias, el coaching es un entrenamiento que requiere de prácticas recurrentes para desarrollar nuevas capacidades ejecutivas y mejores índices de efectividad, las herramientas del coaching es aprender a manejar las emociones. Tanto el miedo, incertidumbre como furia descomunal son las expresiones humanas de la crisis en la empresa. El tener miedo, lleva a la persona a ser intolerante si algo no salió como se esperaba, viene el enojo desmedido. El coaching, ayuda a enfrentar y encontrar soluciones valederas, se entrena a gerentes o mandos medios que exploren todas las alternativas posibles para salir adelante. Pero la búsqueda es personal, no le cambian visiones negativas y se entrenan a pensar y gerenciar su trabajo desde todas las perspectivas posibles. Se puede decir que la eficiencia con las observaciones compartidas, trasladadas a todas las áreas.

González (2001), estudio titulado Neurología de la inteligencia emocional que aparece en una página de Internet, menciona que el desarrollo de la IE es crucial para alcanzar el éxito en la vida, incluso más de la CI, y a diferencia de ésta, tendría una mayor carga ambiental que genética. Es por eso que, pese a la reciente descripción, la EI se ha convertido en uno de los temas más debatidos en psicología y estudiados en neorología conductual, amenazando con crear una verdadera revolución en los métodos de enseñanza tradicionales, los que están enfocados principalmente al desarrollo de la IC.

Arce (1999), realizó un seminario Internacional sobre la Inteligencia emocional en adultos mayores, documento encontrado en Internet y menciona que una de las primeras necesidades de todo ser humano, es la de sentirse aceptado, querido, acogido, perteneciente a algo y a alguien, sentimientos en los que se basa la autoestima. La autoestima es saberse capaz, sentirse útil, considerarse digno. Por lo tanto no puede haber autoestima, si el individuo percibe que los demás precinden de él. Así lo veía ya el viejo Marlow en la famosa pirámide de necesidades donde describe un proceso que designó autorrealización en el desarrollo integral de las posibilidades personales. Autoestima consiste en las actitudes del individuo hacia él mismo. Cuando las actitudes que éste mantiene hacia sí mismo son positivas, hablamos de un buen nivel o alto nivel de autoestima. Al nombrar la palabra actitudes ya ha incluido el mundo de los afectos y sentimientos y no sólo el de los conocimientos, pues los componentes de la actitud encierran gran variedad de elementos psíquicos.

Raineri (1995), en un artículo titulado El rol de los mandos medios, encontrado en Internet, dice que se ha hecho cada vez más flexible y cambiante, como respuesta a las nuevas necesidades de las empresas, menciona que tradicionalmente el rol de los mandos medios en las empresas ha sido como el encargado de asegurar que los objetivos definidos para su unidad organizacional se cumplan con eficiencia.

Este rol tradicional de los mandos medios, en las últimas décadas, se ha visto completado por dos nuevos, el de administrador de personal y el de colaborador en el diseño. La relación de los mandos medios con los subordinados está basada en un conjunto de herramientas más sofisticadas que la simple autoridad.

Hoy en día, la autoridad se basa mucho más en la capacidad de influencia, cooperación y negociación de los jefes, que en sus posiciones jerárquicas. Los empleados y las necesidades del negocio, presionan cada vez más, a abandonar viejos modelos autoritarios de administrar personas y centrar la relación con los subordinados en un estilo de administración basado en la influencia y la cooperación. Las personas que asumen cargos de mando, hoy

en día, deben ser capaces de administrar a sus subordinados con una herramienta más sofisticada que la simple autoridad. Actualmente las autoridades se basan mucho más en la capacidad de influencia y negociación de los jefes que en su posición jerárquica

Alguna de estas herramientas cómo es el efecto del uso de las habilidades de dirección descritas sobre diferentes aspectos de eficiencia y/o eficacia del desempeño personal y organizacional, ha sido demostrado por una enorme cantidad de investigaciones empíricas.

Miretti (2001), en un artículo titulado El rol del psicólogo laboral, que aparece en una de las páginas de salud de Internet, indica que esta ocupación corresponde a los profesionales que estudian para calmar la angustia y el malestar de los individuos, tanto particular como grupal, las relaciones horizontales y verticales de una empresa, las crisis y conflictos que se generan, la capacitación del personal, la orientación del individuo, el rendimiento y la calidad de la tarea y la valoración de la misma. los incesantes cambios a los que no deben sujetarse sino estar en constante movimiento, al ritmo de éstos. Este ámbito pertenece a la psicología laboral.

La misma abarca también los quehaceres como la adecuación del hombre al trabajo y del trabajo al hombre, problemas relacionados con higiene y seguridad en el trabajo, la problemática de las relaciones humanas y los medios de comunicación en la actividad laboral, la detección y tratamiento de conflictos individuales y grupales derivados del trabajo.

Medicina TV (2001), en un artículo titulado Síndrome del Burnout, encontrado en una página de Internet, encontró que el burnout, también conocido como síndrome del desgaste profesional o del trabajador quemado, empieza a convertirse en un problema de gran relevancia actualmente. Expertos en materia laboral han reclamado el reconocimiento de este síndrome como una enfermedad profesional.

El síndrome del "burnout" constituye una fase avanzada del estrés laboral y puede llegar a causar una incapacitación total para volver a trabajar. La deficiente estructuración del horario y las tareas en el trabajo suelen producir cuadros de depresión, ansiedad, fatiga crónica, trastornos de sueños, frustración y el desarrollo de actitudes pesimistas. Es una enfermedad que afecta especialmente a los profesionales cuya labor está basada en la relación con otras personas, ya sean clientes o personal de la empresa, del mismo u otro nivel jerárquico.

Además de los ámbitos de la sanidad y la enseñanza, también afecta a trabajadores sociales, profesionales de alto riesgo y penitenciarios, empresarios, altos directivos o empleados rutinarios y monótonos. Este síndrome se presenta, cuando se desequilibran las expectativas individuales del profesional y la realidad del trabajo diario. Se considera un trastorno adaptativo crónico y puede sobrevenir tanto por un excesivo grado de exigencia como por escasez de recursos.

1.1. Inteligencia emocional

Pascal (2001), desde el mismo momento en que el niño sale del vientre de la madre la inteligencia emocional es quizá la gran revelación del siglo xx en cuanto a la comprensión de las capacidades infinitas del cerebro humano. Hoy por hoy se sabe que el mundo de las emociones esconde el mayor potencial a explotar de los seres humanos.

La inteligencia emocional representa un salto sumamente significativo en los ámbitos de la comprensión de la conducta humana, era entendida como un bloque monolítico de habilidades intelectuales; ante la evidencia de que hay algo más que nutre al saber, se comienza a buscar en el individuo aquello que actualmente se denomina Inteligencia Emocional.

Bajo los postulados de Inteligencia Emocional el ser humano tiene la posibilidad de conocer su sistema psíquico emocional de una manera concreta, precisa y sencilla, a la par que comprende su comportamiento emocional y el de las personas que lo rodean. Con las herramientas que aporta la inteligencia emocional, la persona puede identificar de dónde salen sus reacciones emocionales. Para muchos este manejo de las emociones viene dado por la experiencia de la vida de cada quien; sin embargo, la diferencia radica en que la experiencia modela el sistema emocional a través del ensayo y el error, mientras que los esquemas de inteligencia emocional se pueden adquirir de una forma más técnica y muchas veces antes de que el ensayo y el error de la experiencia desgasten a la persona.

Otro factor a considerar es el temperamento, que no es otra cosa que el estilo de conducta, la manera como una persona reacciona ante el mundo en un momento determinado. El temperamento es innato y reconocible desde el nacimiento del niño. Con la evolución de las investigaciones se han identificado varios tipos de inteligencia emocional, como la Inteligencia Intrapersonal que es la capacidad que tiene el individuo de poder entender e identificar sus emociones.

Una vez la persona conoce su dimensión emocional, comienza a tener mejor control sobre la vida, lo que redundará en mayor estabilidad.

Otra dimensión del funcionamiento emocional, a nivel Interpersonal, es la capacidad que tiene el individuo de entender las emociones de las otras personas. Las aplicaciones de los diseños de la inteligencia emocional producen la optimización de la inteligencia racional, con lo que el individuo se convierte en un potencial de recursos intelectuales, ya que al poder controlar su funcionamiento emocional, logra importantes valores agregados para su desempeño a nivel de toma de decisiones y solución de problemas.

La aplicación práctica de la inteligencia emocional en el mundo de las parejas, Promueve un tipo de relación donde hay más intimidad, cercanía, frecuencia y compromisos propios de la convivencia. Lo que exige a cada momento la iniciativa del talento emocional.

A nivel de las organizaciones y empresas provee técnicas importantes para que el individuo se pueda ubicar en un mundo competitivo, demandante, cambiante, exigente y sobre todo globalizado emocionalmente.

1.1.1 Ser inteligente

Martín y Boeck (2001), señalan que en la actualidad, ya no sólo se considera una persona exitosa al clásico académico: al astrofísico, a la investigadora genética o al catedrático de universidad.

Entre los héroes de estos días se cuenta también al especialista en conflictos laborales, que en un breve espacio de tiempo consigue levantar una empresa arruinada; a la deportista que, sobreponiéndose a la derrota del día anterior, establece en la siguiente competición un nuevo récord mundial; a la estudiante que permanece al lado del compañero de estudios enfermo de Sida durante sus últimas semanas de vida; al psicólogo de la policía que convence a un secuestrador para que se rinda. Nadie discutirá que todas estas acciones, requieren un comportamiento inteligente y un alto grado de competencia.

Esto significa que debe darse un nuevo sentido al concepto tradicional de inteligencia, en un mundo cada vez más complicado y complejo, debe abarcar más ámbitos que la capacidad de abstracción, lógica formal, comprensión de complejas implicaciones y amplios conocimientos generales. También deberá incluir méritos como la creatividad, talento para la organización, entusiasmo, motivación, destreza psicológica y las actitudes humanistas; cualidades emocionales y sociales, por lo tanto, a las que antes se hacía referencia con un término que hoy ya está pasando de moda: el carácter o la personalidad.

1.1.2 Los cinco elementos fundamentales de la inteligencia emocional

La inteligencia emocional abarca cualidades como la comprensión de las propias emociones, la capacidad de saber ponerse en el lugar de otras personas y la capacidad de conducir las emociones de forma que mejoren la calidad de vida.

Estos cinco elementos fundamentales o cualidades emocionales son.

-Reconocer las propias emociones, poder hacer una apreciación y dar nombre a las mismas emociones es uno de los pilares de la inteligencia emocional, en el que se fundamentan la mayoría de las otras cualidades emocionales. Sólo quien sabe por qué se siente como se siente, puede manejar sus emociones, moderarlas de manera consciente.

-Saber manejar las propias emociones como miedo, ira o tristeza son mecanismos de supervivencia que forman parte del bagaje básico emocional. No se pueden elegir las emociones. No se pueden simplemente desconectar o evitar. Pero está el poder de conducir las reacciones emocionales y completar y asumir el programa de comportamientos congénitos primarios, como el deseo o la lucha por formas de aprendidas y civilizadas como el flirteo o ironía. Lo que se haga con las emociones, el hecho de manejarlas de forma inteligente, depende de la inteligencia emocional.

-Utilizar el potencial existente. Un 10 por 100 de inspiración, 90 por 100 de esfuerzo. Esta sentencia popular da en el clavo: un elevado cociente intelectual, por sí solo, no los convierte ni en el primero de la clase, ni en el premio Nobel. Los verdaderos buenos resultados requieren cualidades como la perseverancia, disfrutar aprendiendo, tener confianza en sí mismo y ser capaz de sobreponerse a las derrotas.

-Saber ponerse en el lugar de los demás. Los estudios sobre la comunicación parten de la base de que alrededor del 90 por 100 de la comunicación emocional se produce sin palabras. La empatía ante otras personas requiere la predisposición a admitir las emociones, escuchar con concentración y ser capaz también de comprender pensamientos y sentimientos que no se hayan expresado verbalmente.

-Crear relaciones sociales. En todo contacto con otras personas entran en juego las capacidades sociales: En el trato con los clientes, en la discusión con la pareja, en las entrevistas de presentación. Que se tenga un trato satisfactorio con las demás personas depende, entre otras cosas, de la capacidad de crear y cultivar las relaciones, de reconocer los conflictos y solucionarlos, de encontrar el tono adecuado y de percibir los estados de ánimo del interlocutor.

Estas cualidades emocionales, pueden aprenderse y desarrollarse. En primer lugar, esto se consigue mediante el esfuerzo por percibir de manera consciente las propias emociones y las de los demás. La atención es la base para una mejor gestión de un trato más consciente con las otras personas. Un esfuerzo que vale la pena, ya que la competencia emocional, influye en todos los ámbitos claves de la vida.

1.1.3 El mundo de las emociones

Numerosas pruebas anatómicas y fisiológicas demuestran que pensar y sentir, es decir, el cerebro racional y emocional, forman una unidad inseparable. Para comprender e interpretar el entorno se necesitan ambas cosas: la inteligencia racional y planificadora y el mundo de las emociones que suelen actuar de un

modo espontáneo. Sólo la coordinación de la capacidad de sentir de pensar otorga al ser humano, un amplio abanico de posibilidades de expresión, único en la naturaleza.

En condiciones normales, las regiones del cerebro emocional y racional trabajan como un equipo que funciona de forma armónica: Las emociones son importantes para el pensamiento, los pensamientos son importantes para las emociones.

Pero una simple palabra inadecuada del interlocutor, una melodía que recuerda una relación pasada y terminada, el olor del bronceador o una mirada cariñosa pueden bastar para desencadenar sentimientos de ira, nostalgia o ternura. Cuando ese tipo de emociones se hacen muy fuertes, la razón no tiene ya ninguna posibilidad, las consecuencias se ven todos los días, cuando se apodera un gran amor o la tristeza cotidiana, cuando se esta alterado que no se puede pronunciar con claridad las palabras, o cuando se guarda un ofendido silencio porque han olvidado el aniversario de bodas, rige el cerebro emocional. Por lo tanto no se deben reprimir de entrada las emociones y aspirar tan solo a la racionalidad.

Las emociones, son mecanismos que ayudan a reaccionar con rapidez ante acontecimientos inesperados; a tomar decisiones con prontitud y seguridad, y a comunicarnos de forma no verbal con otras personas.

Investigaciones en pacientes cuyas zonas emocionales del cerebro habían sido dañadas por accidentes o enfermedades han demostrado que la falta de la participación emocional en el enjuiciamiento de las situaciones lleva a decisiones incorrectas, y que la carencia de emociones puede socavar el sentido común de las personas. Sólo la aplicación inconsciente o intencionada de las emociones proporciona la dimensión humana ante la vida cotidiana y hace comprensible para los demás la actuación social o profesional.

1.1.4 Las emociones : Una ayuda a tomar decisiones

La vida está llena de decisiones: Qué oficio se aprenderá, adónde irán de vacaciones, con quien se casarán, cómo invertirán su dinero, si están en condiciones de aceptar una determinada tarea, qué vino elegirán. Cuanto más variadas son las posibilidades de elección, menos ayuda la lógica formal por sí sola.

El cerebro tiene dificultades en prever y considerar como un ordenador los innumerables elementos a favor o en contra.

Por experiencia se sabe que a menudo una sensación en el estómago o una voz interior ayuda más a tomar la mejor decisión que todas las reflexiones racionales que se puedan hacer. Los indicadores somáticos positivos y negativos son señales del cerebro emocional que advierten del peor asunto o indica una oportunidad única. Identifican en forma somática los elementos del escenario que son relevantes para el ser humano personalmente. Los indicadores somáticos los ayudan a clasificar un problema y determinar su importancia. Abren un camino a través de la jungla de posibles decisiones. Sin embargo, en determinadas circunstancias pueden tener también consecuencias desventajosas, por ejemplo, si producen un efecto más poderoso que los datos objetivos.

1.1.5 Las emociones como medio de comunicación

Aunque no se hable de las emociones, la mayoría de las veces las personas saben con exactitud cómo se sienten. Eso se debe a que las emociones y los estados de ánimo básicos se manifiestan en la expresión del rostro, en la actitud corporal, en el tono de la voz y en los gestos. Las reacciones fisiológicas y el comportamiento expresivo, en caso de miedo, indignación, tristeza, alegría y rechazo, son parecidos en todas las culturas. Desencadenan en el otro reacciones emocionales involuntarias iguales o complementarias: Comprensión pero también miedo, cólera o rechazo. Las señales emocionales entre las personas son, en principio, sencillas. Actúan como la sirena de la policía o de

una ambulancia: No se sabe lo que ha sucedido pero se maniobra para dejar sitio si se está al volante y se deja pasar al vehículo.

La correcta interpretación de este tipo de señales presupone un cerebro emocionalmente intacto. Los pacientes con determinadas lesiones cerebrales no están en situación de distinguir las diferentes expresiones faciales y de descifrar su significado emocional.

1.1.6 El cerebro emocional

Goleman (1995), señala el predominio del corazón sobre la cabeza en momentos cruciales, como ese cuando hacen conjeturas acerca de por qué la evolución ha dado a las emociones un papel tan importante en la psiquis humana. Las emociones, guían cuando se trata de enfrentar momentos difíciles y tareas demasiado importantes para dejarlas sólo en manos del intelecto, los peligros, las pérdidas dolorosas, la persistencia hacia una meta a pesar de los fracasos, los vínculos con un compañero, la formación de una familia. Cada emoción ofrece una disposición definida a actuar, cada una señala una dirección que ha funcionado bien para ocuparse de los desafíos repetidos de la vida humana.

Una visión de la naturaleza humana que pasa por alto el poder de las emociones es lamentablemente miope. Como todos sabemos por experiencia, cuando se trata de dar forma a la decisiones y acciones, los sentimientos cuentan tanto como el pensamiento, y a menudo más. Para bien o para mal, la inteligencia puede no tener la menor importancia cuando dominan las emociones y aplastan a la razón.

Esta característica de la naturaleza humana surge de la arquitectura básica de la vida mental. En términos de diseño biológico para el circuito neurológico básico de la emoción, aquello con lo que se nace es lo que funcionó mejor en las 50,000 últimas generaciones humanas, no en las 500 últimas y sin duda no en las cinco últimas.

Para bien o para mal, la valoración de cada encuentro personal y la respuestas al mismo. están moldeadas no sólo por el juicio racional o la historia personal, sino también por el lejano pasado ancestral y el impulso para actuar.

En esencia, todas las acciones son impulsos para actuar, son planes instantáneos para enfrentar a la vida, que la evolución ha inculcado. En el repertorio emocional, cada emoción juega un papel singular, como queda revelado con los nuevos métodos descubiertos para explorar el cuerpo y el cerebro. Los investigadores están descubriendo más detalles fisiológicos acerca de cómo cada emoción prepara al organismo para una clase distinta de respuestas, como pueden ser:

La ira, furia, ultraje, resentimiento, cólera, exasperación, indignación, aflicción,, animosidad, fastidio, irritabilidad, hostilidad y tal vez, en el extremo, violencia y odio patológico, tristeza, congoja, pesar, melancolía, pesimismo, pena, autocompasión, soledad, abatimiento, desesperación y en casos patológicos, depresión grave, temor, ansiedad, opresión, nerviosismo, preocupación, consternación, inquietud, cautela, incertidumbre, pavor, miedo, terror a un nivel psicopatológico, fobia, pánico y también, placer, felicidad, alegría, alivio, contento, dicha, deleite, diversión, orgullo, placer sexual, estremecimiento, embeleso, gratificación, satisfacción, euforia, extravagancia, éxtasis y en el extremo la manía. Amor, aceptación, simpatía, confianza, amabilidad, afinidad, devoción, adoración, ágape (amor espiritual). Sorpresa, conmoción, asombro, desconcierto. Disgusto, desdén, desprecio, menosprecio, aborrecimiento, aversión, disgusto, repulsión. Vergüenza, culpabilidad, molestia, disgusto, remordimiento, humillación, arrepentimiento, mortificación y contrición.

No cabe duda que esta lista no resuelve todas las preguntas que el ser humano se plantea acerca de cómo categorizar las emociones.

En un sentido muy real, se tienen dos mentes, una que piensa y otra que siente, estas dos formas, fundamentalmente diferentes de conocimiento interactúan para construir nuestra vida mental. Una mente racional, es la forma de comprensión de lo que se es típicamente consciente, más destacada en

cuanto a la conciencia, reflexiva, capaz de analizar y meditar. Junto a ésta, existe otro sistema de conocimiento, impulsivo y poderoso, aunque a veces ilógico, es la mente emocional.

Estas dos mentes, la emocional y racional, operan en ajustada armonía en su mayor parte, entrelazando sus diferentes formas de conocimiento para guiar al hombre. Por lo general existe un equilibrio entre mente emocional y racional, en el que la emoción alimenta e informa las operaciones de la mente racional, esta depura y a veces veta la energía de entrada de las emociones. Sin embargo, la mente emocional y racional son facultades semi-independientes, cada una refleja la operación de un circuito distinto pero interconectado del cerebro.

En muchos momentos, o en la mayoría de ellos, estas mentes están exquisitamente coordinadas, los sentimientos son esenciales para el pensamiento, y este para el sentimiento. Pero cuando aparecen las pasiones, la balanza se inclina, es la mente emocional la que domina y aplasta a la mente racional.

Para captar mejor el poderoso dominio de las emociones sobre la mente pensante y por qué los sentimientos y la razón están tan prontos a la guerra, considérese cómo evoluciona el cerebro. Del cerebro emocional humano, a partir de la raíz más primitiva del tronco cerebral, surgieron los centros emocionales, millones de años más tarde en la historia de la evolución, a partir de estas áreas emocionales, evolucionaron el cerebro pensante o neocorteza, el gran bulbo de tejidos enrollados que formó las capas superiores. El hecho de que el cerebro pensante surgiera del emocional es muy revelador con respecto a la relación que existe entre pensamiento y sentimiento. El cerebro emocional existió mucho tiempo antes que el racional.

La neocorteza o cerebro pensante del homo sapiens, es mucho más grande que en otras especies; ha añadido todo lo que es definitivamente humano. La neocorteza es el asiento del pensamiento, contienen los centros que comparan y comprenden lo que perciben los sentimientos. Añade a un sentimiento lo que

se piensa sobre el, y permite tener sentimientos con respecto a las ideas, el arte, símbolos e imaginación.

En la evolución, la neocorteza permitió una juiciosa afinación, que sin duda ha creado enormes ventajas en la capacidad de un organismo para sobrevivir a la adversidad, haciendo más probable que su progenie transmitiera a su vez los genes que contienen ese mismo circuito nervioso. Estas ventajas para la supervivencia se deben al talento de la neocorteza para trazar estrategias, planificar a largo plazo y desarrollar otras artimañas mentales. Más allá de eso, el triunfo del arte, de la civilización y la cultura son frutos de la neocorteza.

La neocorteza añadida al cerebro permitió agregar un matiz a la vida emocional. Tomando por ejemplo el amor. Las estructuras límbicas generan sentimientos de placer y deseo sexual y las emociones que alimentan la pasión sexual. Pero el agregado de la neocorteza y sus conexiones con el sistema límbico permitieron que surgiera el vínculo madre-hijo, que es la base de la unidad familiar y el compromiso a largo plazo de la crianza que hace posible el desarrollo humano. En los seres humanos, el lazo protector entre progenitor e hijos permite gran parte de la maduración para seguir el curso de una larga infancia, durante la cual el cerebro continúa desarrollándose. La neocorteza permite la sutileza y complejidad de la vida emocional, como la capacidad de tener sentimientos.

Pero estos centros más elevados no gobiernan toda la vida emocional. En los asuntos cruciales del corazón y más especialmente en emergencias emocionales se puede decir que se remiten al sistema límbico. Debido a que muchos de los centros más elevados del cerebro crecieron, a partir de la zona límbica o ampliaron el alcance de esta, el cerebro emocional juega un papel fundamental en la arquitectura nerviosa. A partir de la cual creció el cerebro más nuevo, las zonas emocionales están entrelazadas a través de innumerables circuitos que ponen en comunicación todas las partes de la corteza. Esto da a los centros emocionales un poder inmenso para influir en el funcionamiento del resto del cerebro, incluidos sus centros de pensamiento.

Lo más misterioso para la comprensión del poder que tienen las emociones en la vida mental son esos momentos de apasionamiento de los que luego, una vez calmada la tormenta, nos arrepentimos. La pregunta es por qué nos volvemos irracionales con tanta facilidad.

En la arquitectura del cerebro, la amígdala constituye algo así como una compañía de alarmas, donde los operadores están preparados para hacer llamadas de emergencia al departamento de bomberos, a la policía y a un vecino cada vez que un sistema de seguridad interno indica que hay problemas.

Anatómicamente, el sistema emocional puede actuar con independencia de la neocorteza. Algunas reacciones emocionales y memorias emocionales pueden formarse sin la menor participación consciente y cognitiva. La amígdala puede albergar recuerdos y repertorios de respuestas que se efectúan sin saber exactamente por qué se hacen, porque el atajo desde el tálamo hasta la amígdala evita completamente la neocorteza. Este desvío parece permitir que la amígdala sea un depósito de impresiones y recuerdos emocionales de los que nunca se fue plenamente consciente.

Otra investigación ha demostrado que en las primeras milésimas de segundo durante las cuales se percibe algo, no sólo inconscientemente se comprende de qué se trata, sino que se decide, si les gusta o no. El inconsciente cognitivo, presenta a la conciencia no sólo la identidad de lo que se ve, sino una opinión sobre ello. Las emociones tienen mente propia, una mente que puede sostener puntos de vista con bastante independencia de la mente racional.

El cerebro utiliza un método sencillo pero ingenioso para hacer que los recuerdos emocionales queden con especial fuerza registrados. Los mismos sistemas de alerta neuroquímica que preparan al organismo para que reaccione ante las emergencias que ponen en peligro la vida, luchando o huyendo, también graban el momento en la memoria con intensidad. Esto significa que en efecto, el cerebro tiene dos sistemas de memoria, uno para los datos corrientes y uno para aquellos que poseen carga emocional.

En cierto sentido se tienen dos cerebros, dos mentes y dos clases diferentes de inteligencia, la racional y la emocional. El desempeño en la vida está determinado por ambas. Lo que importa no es sólo el cociente intelectual sino también, la inteligencia emocional. En efecto, el intelecto no puede operar de manera óptima sin la inteligencia emocional. Por lo general, la complementariedad del sistema límbico y neocorteza, de la amígdala y los lóbulos pre-frontales, significa que cada uno de ellos es un socio pleno de vida mental. Cuando estos socios interactúan positivamente, la inteligencia emocional aumenta, lo mismo que la capacidad intelectual.

El nuevo paradigma obliga a armonizar cabeza y corazón. Para hacerlo positivamente en la vida, primero se debe comprender más precisamente que significa utilizar la emoción de manera inteligente.

1.1.7 La naturaleza de la inteligencia emocional

Goleman (1995), indica que es la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuentes de energía humana, información, conexión e influencia. Inteligencia emocional es lo que motiva buscar potencial único y propósitos, y activar valores íntimos y aspiraciones, transformándolos en cosas en las cuales se piensa, en lo que se vive.

Las personas más brillantes intelectualmente pueden hundirse en los peligros de las pasiones desenfrenadas y de los impulsos incontrolables. Personas con un CI elevado pueden ser pilotos increíblemente malos de su vida privada.

Uno de los secretos a voces de la psicología, a pesar de la creencia popular, es que los buenos resultados académicos o un coeficiente intelectual alto, no es garantía para los éxitos en la vida. Por supuesto, existe una relación entre el CI y las circunstancias de la vida. Muchas personas con un CI muy bajo terminan haciendo trabajos domésticos, y aquellas que tienen un CI elevado suelen tener trabajos bien remunerados. Aunque en modo alguno siempre ocurre así.

Gran parte de las pruebas demuestran que las personas emocionalmente expertas, las que conocen y manejan bien sus propios sentimientos e interpretan y se enfrentan con eficacia a los sentimientos de los demás, cuentan con ventajas en cualquier aspecto de la vida, ya sea en las relaciones amorosas, o en elegir las reglas tácticas que gobiernan el éxito en la política organizativa. Las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas tienen más probabilidades de sentirse satisfechas y ser eficaces en la vida, y de dominar los hábitos mentales que favorezcan su productividad. Las personas que no pueden poner cierto orden en su vida emocional, libran batallas interiores que sabotean su capacidad de concentrarse en el trabajo y pensar con claridad.

La conciencia de los propios sentimientos, en el momento en que se experimentan, lleva a ser cociente de su significado. La conciencia de uno mismo, tiene un efecto más fuerte sobre los propios sentimientos.

Las personas adoptan actitudes distintas para enfrentarse a diferentes emociones.

Pueden ser :

-Concientes de si mismos: Concientes de sus sentimientos en el momento en que los tienen, estas personas poseen, comprensiblemente, cierta sofisticación con respecto a la vida emocional. Su claridad con respecto a las emociones, puede reforzar otros rasgos de su personalidad, son independientes y están seguras de los propios limites, poseen una buena salud psicológica y suelen tener una visión positiva de la vida; el cuidado, los ayuda a manejar sus emociones.

-Sumergidos: Se trata de personas que a menudo se sienten empantanadas en sus emociones e incapaces de librarse de ellas, como si el humor las domina. Son volubles y no muy conscientes de sus sentimientos, por lo que quedan perdidas en ellos en lugar de tener cierta perspectiva. A menudo se sienten abrumadas y emocionalmente descontroladas.

Aceptadores: Si bien estas personas suelen ser claras con respecto a lo que sienten, también tienen tendencia a aceptar sus humores, y no tratan de cambiarlos. Al parecer existen dos ramas en el tipo aceptador: *) los que suelen estar de buen humor y tienen pocos motivos para cambiarlo, y *) las personas que a pesar de la claridad que tienen con respecto a su talento, son susceptibles con respecto al mal humor, pero lo aceptan con una actitud que los lleva a no hacer nada para cambiarlos a pesar de las perturbaciones que provoca. Esta pauta se encuentra entre personas depresivas que están resignadas a su desesperación, como el apasionado y el indiferente.

Estas actitudes, que llevan hacia situaciones de peligro, tienen consecuencias muy distintas para la forma en que las personas experimentan sus propias reacciones emocionales. Aquellos que se adaptan a la coacción pueden, mediante el acto mismo de prestar cuidadosa atención, ampliar involuntariamente la magnitud de sus propias reacciones, sobre todo si su adaptación carece de la ecuanimidad de la conciencia de sí mismo. El resultado es que sus emociones parecen muy intensas. Aquellos que se abstraen, que prefieren distraerse, notan menos con respecto a sus propias reacciones, y así minimizan la experiencia de su respuesta emocional, si no la magnitud de la respuesta misma.

Cuando se llega a actitudes extremas significa que para algunas personas la conciencia emocional resulta abrumadora, mientras que para otras, apenas las notan. Las mujeres experimentan emociones positivas y negativas con más fuerza que los hombres. Y al margen de las diferencias de sexo, la vida emocional es más rica para aquellos que las notan más. Por un lado, esta sensibilidad emocional intensificada significa que para estas personas la menor provocación desencadena una tormenta emocional, ya sea gloriosa o infernal, mientras, los que se encuentran en el otro extremo, apenas experimentan sentimientos, incluso bajo las más espantosas circunstancias, tal es el caso del hombre sin sentimientos.

Los psiquiatras los llaman "alexitimai", del griego "a", que significa *carencia de*, y "alexis", que significa *emoción*. Estas personas carecen de palabras

para expresar sus sentimientos. En efecto, parecen carecer de sentimientos, aunque esto puede deberse en realidad a su incapacidad para expresar emociones más que a una ausencia de las mismas. Los primeros en reparar en estas personas fueron los psicoanalistas desconcertados por una clase de pacientes a los que no tenían vida emocional interior de la que hablar. Las características clínicas que definen a los alexitímicos incluyen la dificultad para describir los sentimientos, los propios y los de los demás, y un vocabulario emocional sumamente limitado. Más aún, tienen problemas para distinguir entre una emoción y otra, así como entre emoción y sensación física, de modo que pueden decir que tiene mariposas en el estómago, palpitaciones, sudores y mareos, pero no se darían cuenta de que se sienten ansiosos. Carecen absolutamente de la habilidad fundamental de la inteligencia emocional y de la conciencia de uno mismo, que nos permite saber lo que se siente mientras las emociones se agitan en el interior.

La clave para una toma de decisiones personales más acertadas es estar en sintonía con los sentimientos. Gran parte de la vida emocional es inconsciente. Los sentimientos que se agitan en el interior no siempre atraviesan el umbral de entrada a la conciencia.

Las emociones que arden bajo el umbral de la conciencia pueden ejercer un poderoso impacto en la forma en que se percibe y se reacciona, aunque no se tenga idea de que están funcionando.

El objetivo es el equilibrio, no la supresión emocional; cada sentimiento tiene su valor y su significado. Una vida sin pasión es un aburrido páramo de neutralidad, aislado y separado de la riqueza de la vida misma. Lo que se quiere es la emoción adecuada, el sentir de manera proporcionada a las circunstancias. Cuando las emociones son demasiado apagadas crean aburrimiento y distancia, cuando están fuera de control y son demasiado extremas y persistentes, se vuelven patológicas, como en la depresión inmovilizante, la ansiedad abrumadora, la furia ardiente y la agitación maniaca.

Así pues, mantener bajo control las emociones perturbadoras es la clave para el bienestar emocional. Los extremos emocionales, que crecen con demasiada intensidad o durante demasiado tiempo, socavan nuestra estabilidad. No se trata de que la gente deba evitar los sentimientos desagradables para sentirse contenta, sino más bien, de que los sentimientos tormentosos no pasen inadvertidos y no desplacen los estados de ánimo agradables.

La ira nunca carece de motivo, pero pocas veces se trata de un buen motivo. En efecto, la ira es la más seductora de las emociones negativas. El farisáico monólogo interior que la impulsa llena la mente con los argumentos más convincentes para darle rienda suelta. A diferencia de la tristeza, la ira proporciona energías e incluso resulta tonificante. El poder seductor y persuasivo de la ira puede explicar por sí mismo por qué algunos puntos de vista acerca de la misma son tan comunes: Que la ira es incontrolable o que en cualquier caso, no debería controlarse, y que dar rienda suelta a la misma, en una **catarsis**, es aún mejor. Un punto de vista opuesto, tal vez una reacción contra la sobria imagen de estos otros dos, sostiene que la ira puede evitarse completamente.

Un disparador universal de la ira es la sensación de encontrarse en peligro. El peligro puede estar indicando no sólo por una amenaza física absoluta sino también, como ocurre con mayor frecuencia, por una amenaza simbólica a la autoestima o la dignidad, por ser tratado en forma injusta o ruda, por ser insultado o menospreciado, por quedar frustrado en la búsqueda de un objetivo importante. Estas percepciones actúan como el gatillo instigador que tiene un efecto real sobre el cerebro. Este aumento de la energía dura unos minutos, en los cuales el cuerpo se prepara para un buen ataque o una rápida fuga, según como el cerebro emocional evalúe la oposición.

Esta especie de gatillo creado por la excitación adrenocortical explica por qué las personas son mucho más propensas a la ira si ya han sido provocadas o ligeramente irritadas por alguna otra cosa. Las tensiones diversas crean una excitación adrenocortical, disminuyendo el umbral que provoca la ira. Cuando el organismo ya está en un estado de nerviosismo, y algo dispara un

asalto emocional, ya sea la ira o la ansiedad, tiene una intensidad especialmente marcada. Esta dinámica opera cuando alguien se pone furioso.

Una forma de aplacar este sentimiento es aprovechar y desafiar los pensamientos que lo disparan, dado que esta es una evaluación original de una interacción que confirma y estimula el primer estallido de la ira, y las subsiguientes revaloraciones que alimentan las llamas. En efecto, la ira puede ser evitada completamente si la información atenuante surge antes de que ésta empiece a actuar.

La distracción es un poderoso recurso para alterar el humor, por una razón sencilla; resulta difícil seguir furiosos cuando se está pasando un momento agradable. El truco, consiste en lograr que la ira se enfríe hasta el punto en que se pueda disfrutar realmente de un momento agradable. Una estrategia eficaz consiste en quedarse a solas mientras se calma. Una elevada proporción de hombres traducen esto como un paseo en coche. Tal vez una alternativa más segura es salir a dar un largo paseo a pie; el ejercicio activo también ayuda a aliviar la ira.

Lo mismo ocurre con los métodos de relajación como el respirar profundamente y el relajar los músculos, tal vez porque modifica la fisiología del organismo que pasa de una elevada excitación de la ira a un estado de excitación menor, también porque distraen de cualquier cosa que pueda disparar la ira. Dar rienda suelta a la ira es una de las peores formas de calmarla. Los estallidos de ira intensifican la excitación del cerebro emocional, dejando a la persona más enfurecida, no menos. Cuando la gente habla de los momentos en los que se desquitó de su furia con la persona que lo provocó, el efecto que logra es prolongar ese estado de ánimo en lugar de ponerle fin. Mucho más eficaz resulta que la persona primero se calme y luego, en un estado de ánimo más constructivo o firme, se enfrentara a la persona para resolver la disputa.

El único estado de ánimo que, por lo general, la gente se esfuerza más en superar es la tristeza; la gente tiene más inventiva cuando se trata de intentar librarse de la tristeza. Por supuesto, no toda la tristeza debería evitarse; la

melancolía como cualquier otro estado de ánimo, tiene sus beneficios. La tristeza que provoca una pérdida tiene ciertos efectos invariables: Reduce el interés por la diversión y el placer, fija la atención en lo que se ha perdido y socava la energía para comenzar nuevas tareas. En resumen, refuerza una especie de retirada reflexiva de las actividades de la vida y lo deja en un estado suspendido para llorar la pérdida, reflexionar sobre su significado y, finalmente hacer los ajustes psicológicos y los nuevos planes que permitirán continuar con la vida.

1.1.8 Manejo de las emociones

Martín y Boeck (2001), indican que la autorregulación emocional, es un trabajo que ocupa todas las horas del día: Repercuten en la música que se escucha, en el libro que se lee, en la elección de los amigos, en el consumo de alcohol y medicamentos. De forma consciente o inconsciente, se dan cuenta de lo que sienta bien al alma; mientras que las personas que viven de forma intensa sus emociones buscan la serenidad de la naturaleza para relajarse, los temperamentos más fríos, menos excitables, necesitan estímulos más fuertes, como la descarga que se produce volando en ala delta o practicando el salto en caída libre para que su economía emocional esté equilibrada.

El constante esfuerzo por mantener en jaque las emociones, regularlas y equilibrarlas, se olvida con facilidad que las emociones no sólo representan una debilidad, sino también un potencial. La solidez emocional es la que decide en qué medida se conseguirá desarrollar las capacidades innatas.

-Reconocer y aceptar las emociones

El reconocimiento de las propias emociones es el alfa y el omega de la competencia emocional. Sólo quien aprende a percibir las señales emocionales, a etiquetarlas y aceptarlas, puede dirigir sus emociones y honrar en ellas. La clave de acceso al mundo emocional es la atención. Atención supone apercebirse y ser consciente del propio mundo interior con el objetivo de no ser avasallados por él.

La mayoría de las personas ha desarrollado estrategias de represión y de evasión para enmascarar o dar otro sentido a las emociones desagradables o inaceptables. De manera automática, y sin que sean conscientes de ello, sólo permiten el acceso a la conciencia a determinadas emociones y anulan otras.

Para percibir las emociones, manejarlas y desarrollarlas se necesita un distanciamiento interior frente a sí mismo, que los psicólogos denominan meta-mood: La sensibilidad ante las propias emociones. Se trata de observar y relativizar desde fuera las propias turbulencias emocionales como un observador objetivo y neutral y, sobre todo, que no emita juicios de valor.

Existe una diferencia entre dar portazos de forma irreflexiva o decirse el motivo de la emoción. Y es que la observación desapasionada de las propias emociones hace que se activen las conexiones neocorticales. El programa instintivo que se lleva incorporado y que es responsable de la reacción de indignación se debilita: nadie puede registrar con frialdad la propia indignación y al mismo tiempo estar encolerizado.

Y hay algo más: Reconocer un estado anímico negativo significa querer librarse de él.

Cultivar las emociones de esta manera presupone tres cosas: Dar entrada a las emociones, prestar atención a las señales emocionales e identificar el desencadenante.

-Manejar las propias emociones

Las emociones básicas como el hambre, la sed, el miedo, la ira, la sexualidad, forman parte del equipo básico emocional. Están arraigadas biológicamente en la naturaleza y forman parte del ser humano, tanto si se quiere o no. En cambio, el modo en que se manejan este tipo de formas de comportamiento innatas está en las manos del ser humano: posee la libertad de sopesar las diferentes posibilidades de actuación y de decidir de acuerdo con los propios motivos y criterios.

1.1.9 La inteligencia emocional en el trabajo

Quien pretenda tener éxito debe saber manejar con destreza las emociones: las propias y las de los demás. Las emociones positivas estimulan el éxito profesional: Si le entusiasma la tarea que se realiza, le resultará más fácil esforzarse en cumplirla. Si se siente a gusto en su puesto de trabajo porque sus compañeros son agradables, su rendimiento será mayor. Por el contrario, las emociones negativas frenan: cuando una persona se enfada por culpa de su jefe, le resulta difícil implicarse en el trabajo. Si se tiene miedo de perder su puesto de trabajo, sin darse cuenta cometerá más errores durante la jornada laboral.

En la actualidad, muchas tareas profesionales se llevan a cabo en grupo. Es importante para el éxito de una empresa que los empleados estén dispuestos y sean capaces de integrarse en un grupo y de tirar, juntos con sus colegas, de la misma cuerda.

Los psicólogos que han analizado la capacidad de rendimiento de los equipos de trabajo establecen una estrecha relación entre el rendimiento laboral del grupo y la cohesión del mismo: los grupos bien cohesionados alcanzan mejor sus objetivos que los grupos con un grado de cohesión menor. La competencia profesional, la creatividad, los conocimientos técnicos de cada uno de los componentes del grupo sólo pueden desplegarse por completo cuando el equipo trabaja en un clima de armonía. La aportación de cada miembro del grupo al éxito del equipo, depende, por lo tanto, de forma decisiva, de sus cualidades emocionales.

Las personas equilibradas controlan bien sus emociones: Incluso cuando sienten indignación, están sometidas a estrés o tienen preocupaciones personales, consiguen recuperar de nuevo el equilibrio con relativa rapidez. Algunas de estas personas deben agradecer su ecuanimidad a una excitabilidad emocional baja. Pero, sobre todo, disponen de estrategias bien desarrolladas para tranquilizarse a sí mismas y no dejarse avasallar por sus emociones.

Su serenidad beneficia a su propio trabajo y al del equipo, en particular cuando se producen situaciones agobiantes. Cuando se amontona el trabajo ante ellos, no se dejan llevar por el pánico. No pierden la visión de conjunto, se dedican primero a las tareas más importantes y resuelven más tarde las cosas menos urgentes. Cuando el equipo trabaja bajo la presión de una fecha límite, se ocupan de que tampoco los demás pierdan los nervios y vayan realizando de forma sistemática las tareas que todavía queden pendientes.

1.1.10 El valor de la inteligencia emocional en el liderazgo y las organizaciones

Cooper (1998), dice que todo empezó con una serie de estudios sobre la inteligencia emocional, los cuales indican que la persona intelectualmente más brillante no suele ser la que más éxito tiene, ni en los negocios ni en su vida privada. En el curso de los últimos años el cociente emocional, CE, se ha venido a aceptar ampliamente como una expresión abreviada del equivalente en inteligencia emocional al cociente de inteligencia, o CI. Y las investigaciones recientes sugieren que un ejecutivo o profesional técnicamente eficiente con un alto CE es una persona que percibe más hábil, fácil y rápidamente que los demás los conflictos en gestación que tienen que resolverse, los puntos vulnerables de los equipos y las organizaciones a las que hay que prestar atención, las distancias que se deben salvar o los vacíos que se deben llenar, las conexiones ocultas que significan oportunidad, y las misteriosas interacciones que prometen ser rentables.

Se ha pagado un precio demasiado elevado, no sólo en las organizaciones sino en la propia vida, por tratar de desconectar las emociones del intelecto. No sólo se sabe intuitivamente que eso no se puede hacer, sino que la ciencia moderna está demostrando todos los días que es la inteligencia emocional, no el CI ni la sola potencia cerebral, es lo que sustenta muchas de las mejores decisiones, las organizaciones más dinámicas y rentables, y las vidas más satisfactorias y de éxito.

Los científicos del cerebro están suministrando ahora explicaciones psicológicas de la conexión que se han reconocido desde hace mucho tiempo pero que a menudo se ha tratado de desconocer.

La inteligencia emocional surge no de las divagaciones de un intelecto enrarecido sino de las operaciones del corazón humano. El CE no es cuestión de trucos para vender ni de cómo trabajar en un cuarto. Como se mencionó anteriormente la inteligencia emocional es lo que motiva buscar potencial único y propósito, y activa valores íntimos y aspiraciones, transformándolos en cosas en las cuales se piensa, en lo que se vive. Inteligencia emocional es la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia.

Cuando se pone en juego no sólo la mente analítica sino también las emociones y la intuición, los sentidos y la inteligencia emocional se capacitan para recoger en un instante centenares de posibilidades y alternativas para llegar a la mejor solución en segundos en lugar de horas. Los estudios indican no sólo la rapidez del proceso sino la probabilidad de quienes lo utilizan descubran una solución tan buena o mejor que si se fiaran únicamente del intelecto.

La fuerza motriz de la inteligencia en los negocios en el siglo veinte fue el CI, según pruebas que se están acumulando en el siglo veintiuno será el CE. Naturalmente todavía quedan en administración algunos que desechan del todo las emociones. En muchos casos esos son precisamente los gerentes que a pesar de su énfasis en los números fríos y el balance de utilidades, están más desconectados del motor corazón que impulsa al capital humano y produce el trabajo creativo excepcional que se quiere para que una organización vaya a la cabeza en su campo, en medio de la turbulencia y confusión de los cambios del mercado global.

Para Cooper la inteligencia emocional en su trabajo y en su vida se divide en cuatro pilares que son:

-Primer pilar: El conocimiento emocional, es el que crea un espacio de confianza mediante honestidad emocional, energía, conciencia, retro-información, intuición, responsabilidad y conexión. Este no proviene de divagaciones del intelecto abstracto, sino del funcionamiento del corazón, del cual proviene la energía que los hace reales y los motiva para identificar y perseguir potenciales únicos. Ser leal y honrado consigo mismo desarrolla poder personal, inclusive conciencia de si mismo, guía interior y pudor.

-Segundo pilar: La aptitud emocional, es la que forma la autenticidad del individuo, su creatividad y flexibilidad, ampliando su círculo de confianza y capacidad de escuchar, manejar conflictos y sacar el mejor partido del descontento constructivo, así como la aptitud física crea fuerza, resistencia y flexibilidad en el cuerpo, la aptitud emocional crea las correspondientes cualidades en el corazón y le permite poner en práctica las destrezas del conocimiento emocional, desarrollando mayor autenticidad y creatividad. Por medio de la aptitud emocional se empieza a iluminar los valores básicos, carácter personal, los impulsos y los sentimientos que les dan vida, la autenticidad se ha convertido en una característica admirada y buscada entre los líderes de negocios y los directivos, ser claros y llevarse bien crea inspiración para los demás, elasticidad y relaciones de confianza.

-Tercer pilar: Es La profundidad emocional, es la que explora la manera de conformar su vida y trabajo con su potencial único, de respaldar esto con integridad, compromiso y responsabilidad. Cuando uno vive desde el fondo del corazón, cumple lo que dice, escucha la voz de la conciencia y no vacila en adoptar una posición firme, por la profundidad emocional se descubre el potencial que define el destino y conduce a la realización de los propósitos en la vida. Crea carácter e influencia.

-Cuarto pilar: Es La alquimia emocional, por la cual extenderá su instinto creador y capacidad de influir con los problemas y presiones.

Cuando la intuición se ha desarrollado grandemente no se necesita activarla, permanece activa, fluye. Es parte de la manera como el corazón reacciona

ante toda experiencia y circunstancia. Son momentos que suelen recordarse como los mejores de la vida.

1.1.11 La inteligencia emocional y el cambio organizacional

Moran, Astorga y Santiago (2002), descubrieron que en el mundo moderno, con la nueva manera de hacer negocios, elementos como la IE cobran una importancia crucial. A medida que las organizaciones se desenvuelven en mercados más competitivos y dinámicos, reducen personal por reestructuraciones o comienzan a ser parte de la globalización lo que significa fuertes modificaciones en el estilo de gestión.

Es interesante destacar que un coeficiente intelectual superior o un alto nivel de pericia en una determinada materia puede llegar a ser paradójicamente negativo para el éxito laboral en la empresa moderna.

Percibir lo que otros sienten sin decirlo es la esencia de la empatía. Rara vez el otro dirá con palabras lo que experimenta; en cambio lo revela su tono de voz, su expresión facial y otras maneras no verbales. La capacidad de percibir esas comunicaciones sutiles nace de aptitudes básicas, sobre todo del conocimiento del ser humano y del autodominio. Si no se pueden percibir los propios sentimientos, será difícil identificar el estado de ánimo ajeno.

Cuando falta esa sensibilidad, la gente queda descontenta. La falta de oído emocional conduce a la torpeza social, ya sea por haber interpretado mal los sentimientos ajenos, ya sea por una franqueza mecánica e inoportuna, o una indiferencia que aniquila la afinidad.

La empatía requiere, cuando menos, saber interpretar las emociones ajenas; en un plano más elevado, incluye percibir las preocupaciones o los sentimientos del otro y responder a ellos.

En el nivel más alto, la empatía significa comprender los problemas e intereses que subyacen bajo los sentimientos del otro. Los elementos señalados son de



gran importancia si se desea crear un ambiente de trabajo adecuado. Las organizaciones modernas se basan fuertemente en la interacción entre las personas, grupos de trabajo, equipos de ventas, etc. Por otro lado, lo que es más importante para un buen vendedor es interpretar los gustos y deseos de su cliente.

A parte de la empatía, existe el arte de la influencia, esta requiere manejar con efectividad las emociones ajenas. Los trabajadores estelares son diestros en la proyección de señales emocionales, las cuales los convierte en potentes comunicadores, capaces de dominar a un público. En pocas palabras, los convierte en líderes que pueden hacer que los demás compartan la visión del mundo, la misión y objetivos de la empresa.

También se cuenta con el contagio de las emociones, cada uno influye en el estado de ánimo de los demás. Es perfectamente natural influir en el estado emocional de otro, para bien o para mal; se hace constantemente, contagiándose las emociones como si fueran una especie de virus social. Este intercambio emocional constituye una economía interpersonal invisible, parte de todas las interacciones humanas, pero habitualmente es tan sutil que no se le percibe.

Cada uno es parte del equipo emocional de los otros, para bien o para mal, se esta siempre activando mutuamente distintos estados emocionales. Este hecho ofrece un potente argumento contra la expresión desinhibida de sentimientos tóxicos en el ambiente de trabajo. Por el lado bueno, los sentimientos positivos que inspira una empresa se basan, en gran medida, en lo que haga sentir la gente que representa a esa organización.

Los trabajadores más efectivos lo saben por instinto; utilizan naturalmente su radar emocional para percibir cómo reaccionan los otros y afinan su propia respuesta para impulsar la interacción en la mejor dirección posible.

1.2 Equipo de alto rendimiento

Bénédicte, Gutier y Marle (1997), dicen que todo directivo que haya logrado instalar en su equipo una dinámica de desarrollo, de cooperación, de confianza, corre el riesgo de preguntarse si podría progresar más, lo que implica una invitación a crear un equipo de alto rendimiento. Este equipo se caracteriza por el hecho de que la identidad de cada participante, como la del propio equipo, se define con relación a la visión compartida, lo que se puede llamar también dirección. No se trata solamente de objetivos operativos, si no también de valores, de comportamientos. Habiendo integrado ya su competencia técnica y su capacidad de escuchar mutuamente, los miembros de un equipo se centran en la elaboración de esta visión compartida y el reajuste continuo del papel de cada uno y del equipo a esta propia visión, constantemente re-actualizada en función de la evolución de la realidad circundante. Programa atrayente, a la par de ambicioso, que puede hacer soñar en responsabilidades y liderazgo asumidos por todos, las decisiones tomadas por consenso, conflictos regulados a medida que se presentan. Creando también programas que se necesitan, por parte de los interesados.

1.2.1 Aspectos previos para el surgimiento de un equipo de alto rendimiento

Este tipo de equipo encuentra su materialización en su capacidad para compartir el liderazgo, lo que exige de sus miembros haber desarrollado competencias individuales y colectivas y el aprovechamiento de la situación propicia como las son:

Competencias individuales. Estas se encuentran ligadas a cuatro exigencias:

-Haber integrado la competencia técnica de cada uno, esto es, saber describir con exactitud el oficio y las oportunidades profesionales de los demás miembros del equipo.

-Haber desarrollado la capacidad de escuchar y estar atento a lo que dice el otro. Ser concientes del eco que determinada intervención puede suscitar en el.

-Integrar en la propia identidad, la especificidad del otro

-Estar dispuesto como responsable a convertirse en un verdadero líder.

Competencias colectivas se le pueden describir de la siguiente manera:

Esta dispuesto a aceptar la responsabilidad del conjunto.

Son capaces de trabajar en equipo

Están dispuestos a asumir conflictos productivos.

Por otra parte, la situación propicia para el nacimiento de un equipo de alto rendimiento, es aquella que se presta a compartir el liderazgo. En esta perspectiva los objetivos se encuentran identificados y son:

Las necesidades de coordinación son elevadas

El entorno evoluciona rápidamente

Los miembros del equipo poseen habilidades no controladas por el líder.

Un equipo de alto rendimiento se caracteriza por el comportamiento de sus miembros en tres terrenos, el modo de decisión, la comunicación y la regulación:

- El modo de decisión es la forma en que un equipo puede realizar una elección entre:

La decisión por el líder del equipo

La decisión delegada al experto del ámbito concreto en el que se debe tomar

La decisión previa consulta selectiva

La decisión confiada al conjunto del equipo

Para cualquier tipo de modo de decisión elegido, los miembros del equipo de alto rendimiento aceptan y aplican esta decisión. La influencia no es tanto

cuestión del responsable o de algunos miembros expertos, sino que se halla compartida.

También es responsabilidad de cada uno influir sobre los demás, en el sentido de desarrollar colectivamente las competencias y de lograr una mayor eficacia en la ejecución del proyecto, de lo que se deduce que debe existir un clima que excluya la competencia entre las personas.

-La comunicación es la apertura hacia si mismo y los demás. Así como la sinceridad, son el motor de la comunicación. Cada quien puede aceptar que los demás lo contradigan, en caso de errores de juicio, de subestimación o de sobrestimación de los hechos. Los miembros del equipo de alto rendimiento son, en efecto, concientes de lagunas o debilidades y por lo tanto tienden a prescindir de cualquier tipo de prepotencia.

Todos son animados a clarificar los mensajes ambiguos, para evitar el nacimiento de rencores, de rumores o conflictos. Los miembros del equipo aceptan confrontar sus opiniones y que las mismas sean confrontadas, así como los mensajes no verbales trasmitidos en los intercambios.

-La regulación, se trata de un elemento plenamente presente en el quehacer cotidiano. Los miembros del equipo de alto rendimiento dedican tanto tiempo y energía a la regulación, como a la producción de ideas o de resultados concretos. Aparte de la importancia asignada a los intercambios formales e informales, hay dos reglas implícitas que sustentan la actividad de la regulación:

- * Favorecer los conflictos constructivos
- * Gestionar desde su aparición los conflictos interpersonales

De esta manera se podrán identificar en los equipos una forma de actuar en los conflictos, específica y articulada en torno a hechos concretos como:

- * Hacer expresar el punto de vista de cada uno sobre una situación conflictiva
- * Utilizar el humor para apaciguar las tensiones.

- * Atenerse a los hechos y comportamientos observados.
- * Evitar la toma de poder, buscar el consenso, pero también aceptar que en Caso de bloqueo sea el líder quién decida

1.2.2 El obrero hombre o máquina

Cazau (1993), dice que desde tiempos remotos, los esclavos trabajaron motivados por una meta negativa: Huir del castigo de la muerte. Pero comenzando el siglo xx, nuevas teorías empezaron a hablar de metas positivas en el trabajador: Metas económicas, o metas sociales fueron enfoques clásicos que aún hoy siguen aplicándose y que concibieron al obrero, respectivamente, como una máquina y como un ser social.

Los estudios sobre psicología industrial comenzaron con el siglo xx, y se extiende hasta la actualidad, donde se encuentran varias teorías y enfoques bastante heterogéneos entre si como la escuela de la administración científica y la escuela de las relaciones humanas, clásicos de la psicología industrial.

1.2.2.1 Administración científica

El obrero era concebido como una máquina. Cuando se tiene que elegir una máquina se busca la más eficiente y la que más le rinda y, una vez comprada esa máquina, se debe poner a funcionar en un ambiente adecuado: De aquí la preocupación de esta escuela más por el ambiente físico donde el obrero trabaja, que por sus procesos mentales internos, ya que es el ambiente el que influye sobre su salud física y por ende en su rendimiento laboral. Es así que la psicología industrial consideró tres principios básicos:

- * Había que seleccionar para el trabajo los mejores hombres
- * A esos hombres elegidos, había que instruirlos en los métodos de trabajo más eficientes y económicos
- * Dar incentivos más altos a los mejores trabajadores. De hecho, subiendo los salarios los obreros producían más.

Sin embargo, investigaciones posteriores comenzaron a demostrar que tales supuestos no eran tan ciertos. Podía haber mucho salario, pero si además había mucha amenaza de despido el rendimiento decaía, del mismo modo que si existía en la empresa una rígida legislación contra la disciplina. Fue así que la doctrina del salario fue perdiendo crédito.

A partir de ese momento, se fueron buscando otros factores distintos para aumentar la productividad, con lo cual las preocupaciones recayeron sobre tres cuestiones básicas:

- ¿Cuál es la naturaleza del hombre como tal, cuáles son sus necesidades básicas?
- ¿Cuál es la naturaleza del hombre como animal social y cómo se vincula con sus congéneres y la sociedad?
- ¿Hasta dónde la industria se ajusta al hombre considerado individual y socialmente?

Estos nuevos planteos prepararon el terreno para la teoría de las relaciones humanas.

1.2.2.2 Relaciones humanas

El ser humano es una unidad aislada que, como la pieza de una maquinaria puede medirse científicamente en función de su rendimiento, fatiga física y ambiente. Según esto la sociedad es una horda desorganizada de individuos egoístas e individualistas, donde cada uno busca su propia satisfacción.

Uno de los primeros experimentos estaba destinado a medir la influencia de la iluminación ambiental en la productividad del obrero, y mostró que estas cuestiones puramente físicas tenían poco o nada que ver en el rendimiento.

Se buscaron entonces nuevos factores como las horas de trabajo, las horas de descanso y los incentivos salariales, y se comprobó que esos factores tampoco eran decisivos y que el problema en realidad se presentaba como bastante

más complejo. Finalmente, advirtió que junto a cada obrero había otros obreros, y se encontró que lo que aumenta el rendimiento es la conciencia de estar trabajando en equipo y de estar participando libremente en una tarea conjunta, sin mayores coacciones.

Se comenzó a estudiar al trabajador, en relación con su entorno social y además con la posibilidad de no estar tan controlados por normas rígidas, pues así el obrero se sentía considerado más como persona que como máquina.

1.2.3 Importancia de la dignidad personal

Koontz (1998), menciona que administrar supone cumplir objetivos empresariales. Obtener resultados es importante, pero los medios para lograrlo nunca deben dañar la dignidad de las personas. El concepto de dignidad individual significa que la gente debe ser tratada con respeto sin importar el puesto que ocupe en la organización. El presidente, los vicepresidentes, los administradores, los supervisores de línea y de ventas, los trabajadores: Todos contribuyen a los propósitos de la empresa. Cada uno de ellos es único, con sus muy peculiares habilidades y aspiraciones, pero todos son seres humanos, y por lo tanto merecen ser tratados como tales.

1.2.4. La persona como un todo

Newton (1991), menciona que aunque algunas organizaciones desearían poder utilizar sólo la capacidad o el cerebro de una persona, lo que deben emplear es al ser humano por completo y no sólo ciertas características por separado. Hay diferentes rasgos humanos que deben autoestudiarse en forma individualizada, pero en última instancia sólo forman parte de un sistema que constituye una persona total. La capacidad no existe separada de los antecedentes o el conocimiento. La vida del hogar no puede separarse por completo de la vida del trabajo, así como las condiciones emocionales no se desligan de las condiciones físicas. En otras palabras, las personas actúan como seres humanos totales.

Cuando la gerencia practica el comportamiento organizacional, está tratando de desarrollar un mejor empleado, pero también contribuye a formar a una persona mejor en lo que respecta a desarrollo personal y de satisfacción.

La psicología ha demostrado que la conducta normal obedece a ciertas causas que se relacionan con las necesidades de una persona y/o las consecuencias que resultan de sus actos. En el caso de las necesidades, las personas se ven motivadas, no por lo que piensan que debe hacer o tener, si no por lo que desean. Ante los ojos de un observador externo, las necesidades de una persona pueden ser ilusorias o poco realistas, a pesar de lo cual ejercen un control decisivo. Este hecho deja a la gerencia con dos formas básicas de motivar a las personas. Les pueden demostrar cómo ciertas acciones aumentarán la satisfacción de sus necesidades o las que puede amenazar con una satisfacción reducida a menos que sigan un curso de acción requerido.

1.2.5 Autoestima incidencia positiva en el rendimiento laboral

Ortiz (2001), en su opinión, el empresario debe hacer ver al trabajador que forma parte esencial del engranaje de la empresa, que todos y cada uno de los que trabajan en ella integran una misma máquina; incluso aunque no sea así en realidad, el empleado estará más contento, tendrá más ilusión en lo que hace y no se sentirá ajeno a la organización. Estará motivado.

Las relaciones laborales deben estar marcadas por la inevitable comunicación jefe-trabajador. Sin embargo, no se puede olvidar que son todavía muchas empresas que siguen viendo a los empleados como manos que trabajan. No cabe duda que están equivocados y sólo pueden actuar así porque desconocen los costos que supone para las empresas que sus trabajadores carezcan de autoestima; todo será diferente.

Es decir, si se quiere tener una empresa donde los empleados se sientan cómodos, trabajen a gusto, tengan ilusión y rindan más es necesario potenciarlos como personas. En definitiva, fomentar su nivel de autoestima personal. Terreno en el que son especialistas las grandes multinacionales, en

donde el trabajador, a las pocas semanas de entrar, se comporta como si la empresa fuera suya, estando dispuesto a todo para obtener mejores resultados

Se trata de modificar la conducta de los trabajadores, mejorar las relaciones personales, cuidar a la persona para que sea buena consigo misma, con el equipo y con los clientes. Los empresarios aprecian que se genera valor añadido, pero para generar valor añadido éstos necesitan que las personas que están trabajando tengan suficiente autoestima. Y para tener una alta estima de sí mismas necesitan estabilidad emocional y confianza en lo que hacen, algo a lo que sólo se llega mediante el éxito.

En muchas empresas se detectan personas conformistas que trabajan para sobrevivir, gente para la cual el trabajo carece de significado. Hacen lo que buenamente pueden, sin ilusión y eso es una espiral en contra de la autoestima. Es decir, hay que procurar que ante las dificultades las personas crezcan. Se necesita terminar con el pobre hombre o no vale nada y caminar hacia la aceptación de el mismo, pensando no qué pueden hacer los demás por él mismo, sino qué puede hacer él por él mismo. Y sobre todo pensar que no hay nadie perfecto.

1.2.6 Motivación

Koontz (1998), dice que las motivaciones humanas se basan en necesidades, ya sea conscientes o inconscientemente experimentadas, algunas de ellas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimentos, sueño y abrigo. Otras pueden considerarse secundarias, como la autoestima, el estatus, la asociación con los demás, el afecto, la generosidad, la realización y la afirmación personal. Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y en el trascurso del tiempo entre diferentes individuos.

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que realizaron cosas con las que

esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

1.2.7 Diferencia entre motivación y satisfacción

Mercado (1998), indica que la motivación se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta. La satisfacción se refiere en cambio al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo. En otras palabras, la motivación implica un impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado.

Una persona podría disfrutar de una alta satisfacción en su trabajo, pero contar al mismo tiempo con un bajo nivel de motivación para la realización de su trabajo o viceversa.

1.2.8 La importancia de la comunicación

Keith (1991), menciona que las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si ésta no existe, los empleados no pueden saber lo que están haciendo sus compañeros de trabajo.

Los gerentes no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones. La coordinación del trabajo es imposible y la organización no puede subsistir sin ella. La cooperación también se torna imposible, porque la gente no puede comunicar sus necesidades y sentimientos a otros. Podemos decir con seguridad que todo acto de comunicación influye de alguna manera en la organización.

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo. Los empleados conocen mejor su trabajo y se sienten más comprometidos con él. En algunos casos, hasta sacrificarán los privilegios de que gozan desde hace mucho, pues se dan cuenta de que el sacrificio es necesario.

La respuesta positiva de estos empleados viene a corroborar uno de los postulados básicos del comportamiento organizacional: La comunicación abierta suele ser mejor que la comunicación restringida. En efecto, si los empleados conocen los problemas que afronta una organización o empresa y se les comunica lo que los gerentes están tratando de hacer, casi siempre su respuesta será favorable.

1.2.9 Las funciones de la comunicación

La comunicación desempeña cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: Control, motivación, expresión emocional e información.

La comunicación actúa para controlar el comportamiento de los miembros en varias formas. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que requieren el cumplimiento por parte de los empleados.

La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que se debe hacer, lo bien que lo están desarrollando y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño si éste se encuentra por debajo del promedio.

La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por el cual los miembros muestran sus frustraciones y sus sentimientos de satisfacción.

La última función que desarrolla la comunicación se relaciona con su papel de facilitar la toma de decisiones. Proporciona la información que los trabajadores y grupos necesitan para tomar decisiones, al transmitir los datos para identificar y evaluar opciones alternativas.

Ninguna de estas cuatro funciones debe verse como más importante que las restantes.

1.2.10 La importancia de una alta satisfacción en el puesto

Robbins (1996), dice que es obvia la importancia de la satisfacción en el puesto. Los gerentes deben ocuparse del nivel de satisfacción en el puesto en sus departamentos, por lo menos por tres razones:

- Una clara evidencia de que los empleados insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia y es más probable que renuncien
- Los empleados satisfechos tienen mejor salud y viven más
- La satisfacción del puesto se traslada a la vida del empleado fuera del puesto.

Los empleados satisfechos tiene más baja rotación y ausentismo. La satisfacción en el puesto es importante, una fuerza de trabajo satisfecha se traduce en una mayor productividad.

1.2.10 El tabaco afecta al rendimiento laboral

La Tercera (2000), menciona que aquellas personas que deben compartir el espacio de trabajo con quienes fuman, tienen el doble de probabilidades de ausentarse debido a enfermedades respiratorias y otros problemas de salud.

Los trabajadores forzados a respirar el humo de los cigarrillos que fuman sus compañeros de labores están significativamente más expuestos a enfermarse y solicitar atención médica y afectar el ámbito laboral con ausentismo y pérdida de productividad, en comparación con quienes se desempeñan en ambientes libres de tabaco tienen mayor rendimiento laboral, productividad y menos ausentismo.

1.2.11 El estrés laboral factor de riesgo

Cárdenas (2002), investiga que el mundo laboral ha ido evolucionando, dejando atrás la organización tradicional caracterizada por un sin número de

tareas operativas, trabajos en línea, toma de decisiones centralizada. La competencia del mercado actual requiere de empresas organizadas, dinámicas y con altos estándares de calidad que pueden acoplarse fácilmente a un medio cambiante y exigente, satisfaciendo así las demandas del cliente y la naturaleza propia de la empresa. La visión administrativa se ha centrado en el individuo como parte fundamental del engranaje e indispensable para lograr los objetivos propuestos por la organización, encaminados a alcanzar los más altos índices de productividad y beneficio económico.

Todo trabajador que siente que la empresa se preocupa por su bienestar y el de las personas que quiere trabajará más y facilitará un ambiente laboral propicio para la consecución de los objetivos propuestos por la organización.

Entender a las empresas de hoy en día como organismos vivos, individuales y cambiantes, hace indispensable diseñar programas de salud ocupacional dentro de un enfoque participativo e integral, que permita no solo identificar las necesidades reales y prioridades de cada empresa o los factores de riesgo presentes en el ambiente laboral y extra-laboral que afectan la salud integral de los trabajadores, sino también direccionar los esfuerzos hacia metas reales y resultados claros que permitan el control y seguimiento de la enfermedad más representativa de los últimos años, el estrés ocupacional; es crear unas condiciones de seguridad tanto físicas como psicológicas, que garanticen el cabal desempeño de las tareas encomendadas, constituyendo el trabajo en una forma enaltecida de desarrollo integral y engrandecimiento interior de la persona.

Los factores de riesgo psicosocial son todas las condiciones que experimenta el hombre en cuanto se relaciona con su medio circundante y con la sociedad que le rodea, por lo tanto no se constituye en un riesgo sino hasta el momento en que se convierte en algo nocivo para el bienestar del individuo o cuando desequilibran su relación con el trabajo en torno.

Los factores de riesgo psicosocial son condiciones existentes en el ambiente que bajo condiciones apropiadas pueden ser percibidas pero fácilmente

manejadas, lo que disminuye su incidencia y por ende el efecto dañino sobre la salud integral de la persona. Estos factores pueden traer consecuencias a nivel físico, psicológico y social y repercutir de manera directa en el incremento de los índices de ausentismo, accidentes de trabajo, disminución en el rendimiento laboral o problemas a nivel interpersonal que interfieren en la optimización en el trabajo.

El estrés es entonces una respuesta general adaptativa del organismo ante las diferentes demandas del medio cuando estas son percibidas como excesivas o amenazantes para el bienestar e integridad del individuo

1.2.13 Síndrome de burnout

Medicina TV (2001), dice que el burnout, también conocido como síndrome del desgaste profesional o del trabajador quemado, empieza a convertirse actualmente en un problema de gran relevancia. Expertos en materia laboral y de salud han reclamado el reconocimiento de este síndrome como una enfermedad profesional que afecta al rendimiento laboral.

El síndrome de burnout, constituye una fase avanzada del estrés laboral y puede llegar a causar una incapacitación total para volver a trabajar. La deficiente estructuración del horario y las tareas en el trabajo suelen producir cuadros de depresión, ansiedad, fatiga crónica, trastornos de sueño, frustración y el desarrollo de actitudes pesimistas. Es una enfermedad que afecta especialmente a los profesionales cuya labor está basada en la relación con otras personas, ya sean clientes o personas de la empresa, ya sean del mismo u otro nivel jerárquico; también afecta a trabajadores sociales, profesionales de alto riesgo o alto rango, y empresarios. Este síndrome se presenta cuando se desequilibran las expectativas individuales del profesional y la realidad del trabajo diario; se considera un trastorno adaptativo crónico y puede sobrevenir tanto por un excesivo grado de exigencia como por escasez del recurso. Los síntomas son diversos, como pueden ser la falta de ilusión o motivación por el trabajo, agotamiento físico y psíquico, bajo rendimiento laboral, absentismo, sentimientos de frustración y descontento. También se dan una serie de

síntomas físicos, entre los que encontramos insomnio, alteraciones gastrointestinales, taquicardias, aumento de la presión arterial y cefaleas.

No existe ningún tratamiento específico para el síndrome de burnout, ni tampoco una estrategia simple de prevención. Las terapias que se utilizan van encaminadas a restablecer la salud psicológica del afectado y recuperar el rendimiento laboral y se basan en el control del estrés, el ensayo conductual y la potenciación del autocontrol. En ocasiones, es necesario un breve periodo de baja laboral y en los casos más graves hay que recurrir a los fármacos antidepresivos. La solución más eficaz para prevenir este síndrome pasaría por el establecimiento de cursos de formación destinado a aumentar la competencia psicosocial, los recursos emocionales del profesional y el fortalecimiento de la salud psicológica de los empleados

1.2.14 La espiral del mobbing

Duque (2001), menciona que se describe el fenómeno como una conducta hostil o intimidatoria que se practica hacia un trabajador desde una posición jerárquica superior o desde un grupo de iguales hacia los que este mantiene una subordinación de hecho. Dicha conducta hostil es reiterativa y persistente en el tiempo llegando a adoptar métodos de influencia muy diversos, que van desde la infravaloración de las capacidades del trabajador, hasta su desbordamiento por la asignación de tareas irrealizables, pasando por agresiones como la ocultación de información, la difamación y el mal trato.

El objeto del mobbing es la adscripción de la conducta de la víctima a los intereses de la figura o figuras que lo ejercen, coincidentes o no con los de la propia empresa, llegando a provocar en su máximo nivel el vacío organizacional del acosado, con las lógicas consecuencias que ello comporta para su bienestar físico, psicológico y social, tanto dentro de la organización laboral, como fuera de ella.

La evolución del proceso se divide en tres periodos como el psicológico, la apertura de conflicto y la huida

-Primer periodo. Se inicia el acoso psicológico, el primer síntoma de la víctima es la desorientación. la persona que espera el apoyo y el acogimiento de la empresa, de su empresa, no se explica el por qué de la presión, pero no actúa contra ella, confiando en que más tarde o más temprano la presión pasará con la buscada integración en el proyecto de la empresa. Si el hostigamiento, el acoso, continúa, la persona comienza a preguntarse en qué ha fallado, qué tiene que hacer para que el hostigamiento cese, Empieza analizar sus errores y a insistir reiterativamente en el análisis de los mismos. La excesiva preocupación suele llevar a trastornos del sueño. En este punto puede que se manifiesten los primeros signos de ansiedad en relación con el mantenimiento del estatus laboral y algunas alteraciones de los hábitos alimenticios

-Segundo periodo. Se abre el conflicto, en esta etapa, la persona comienza a perder interés por su tarea, precisamente aquello que le ha hecho aguantar el acoso, permutando este interés por la preocupación. Llegado a este punto, se puede decir que el acosador dispone de una oportunidad perfecta para conseguir su objetivo de perjudicar a la víctima, ya que el acosado se está auto-lesionando, sin que este primero tenga que desgastarse personal o públicamente. En este momento del hostigamiento, la víctima, que ya lo es, necesita verdadera ayuda, una ayuda de impacto, una ayuda urgente, ya que de no producirse, las consecuencias llegan en el mejor de los casos al abandono del puesto de trabajo con el agravante de una enfermedad añadida a consecuencia del deterioro físico, psíquico y social que produce la espiral del mobbing en la que está atrapado.

-Tercer periodo. La huida, tanto la presión, como el deteriorado estado de salud del acosado, pueden llegar a hacer insostenible su presencia en el entorno laboral. La simple idea de volver al contexto laboral después de una baja médica, de volver a experimentar las presiones que le llevaron a su estado actual, se convierte en terrorífica. La víctima del mobbing opta ya, cada vez más por buscar soluciones fuera del dominio de la organización laboral a la que todavía pertenece y si su historial laboral refleja una dedicación de bastantes años a su empresa, su oficio o su profesión, o bien considera que ya es tarde para volver a empezar un nuevo camino profesional, concluye en una amarga

Es común que estos individuos tengan títulos como vicepresidente, presidente, canciller, director administrativo, director de operaciones en jefes, director ejecutivo o presidente del consejo de administración.

1.3.1 El gerente aparentemente ideal

Torres (1993), comienza por enumerar algunos factores que las empresas desean ver en los postulantes a posiciones gerenciales como son:

-Visión estratégica. Interpretada como la facultad para observar lo que está pasando en el ambiente externo sin descuidar lo interno. Con esa información debe ser capaz de definir y encaminarse hacia sus objetivos.

-Orientación hacia el cliente. En épocas pasadas se esperaba que el cliente se acercara, ahora se debe ir en busca de él.

-Orientación pronunciada hacia la productividad y hacia el mejoramiento de la calidad, especialmente en las empresas que exportan.

-Tener desarrollada la asertividad. Proyectar seguridad en sí mismo. Ser capaz de decir no cuando no se está de acuerdo.

-Experiencia y hasta 40-45 años de edad, observándose una leve apertura hacia la mujer gerente. La mujer es más integradora que el hombre.

-Orientación hacia el trabajo en equipo, con facultades para desarrollarlo. De ese modo el individuo crece y se enriquece. De ese modo se satisface la necesidad de afiliación de todos.

-Que posea un estilo entre participativo y autocrático. Aunque parezca como contra puesto o teórico, el equilibrio entre ambos polos es lo ideal.

-Aptitud de comunicador. El personal debe de estar informado y debe dársele la oportunidad de poder obtener toda la información que considere necesaria

para el desarrollo de sus funciones. Por lo tanto, el gerente debe ser un buen comunicador. Esta es una gran falla del gerente actual. No intercambian opiniones. Está aislado.

-Habilidad motivacional. Se trata de trabajar con sistemas de motivación a través del enriquecimiento de las tareas. Lo que se busca ahora son gerentes preocupados de mejorar lo que se denomina calidad de vida del trabajador.

-Flexibilidad, con el objeto de lograr un equilibrio. El liderazgo debe ser muy flexible. Un buen gerente tiene que ser capaz de cambiar no sólo en épocas distintas, sino que incluso dentro de un mismo período.

-Capacidad de reconocer el trabajo de las demás personas. Esta sí que es la gran falla en la mayoría de los gerentes. Este es el talón de Aquiles de los gerentes.

1.3.2 Los gerentes como administradores y motivadores

Bernal (1993), dice que todo gerente, si bien dirige, también debe administrar y motivar. Estas funciones están íntimamente relacionadas y no debiera darse una sin la otra, si en realidad se quiere tener éxito en la conducción de una empresa.

El gerente administra, básicamente, su tiempo y el de los demás, aparte de los recursos de una empresa.

Aunque la tendencia debiera ir idealmente encaminada a que cada empleado trabaje de la manera más autónoma posible, pareciera realmente que si el jefe no está encima todo el tiempo, o no implementa ciertas políticas de motivación, el trabajo no se hace bien o se entrega tarde. En muchos lugares se ha vuelto costumbre estar recordando a cada quien lo que ya sabe que tiene que entregar. Y a veces ni aún así se logran los objetivos trazados, esto muchas veces se debe a la falta de motivación.

La motivación. Algunos argumentan que el problema es de educación y otros más dicen que es puramente motivacional. Y aunque posiblemente sea una combinación de ambos, es necesario recalcar que cuando se trata del segundo, éste no se refiere necesariamente a la motivación de orden económico, que aunque importante, no es la única ni en todos los casos la más importante. Algunas empresas optan por la política de hacer partícipes a los empleados de las utilidades netas en base a porcentajes previamente acordados, lo cual produce magníficos resultados, siempre que el control final de la empresa no escape a la dirección original.

También se argumenta, bajo otro enfoque, que la motivación está de más y que un empleado suficientemente capacitado, responsable e identificado con su trabajo, no debería necesitar mayores alicientes para tener éxito en su labor. De cualquier manera, es conveniente que el gerente tenga una idea, por lo menos general, del tipo de trabajo que cada empleado debe realizar, para que no traten de presentarle como bueno algo que en realidad no lo es.

Un buen gerente debe conocer y entender todas las actividades que realiza su personal pues, aunque su campo de acción se restringiera a las tres funciones básicas de dirigir, administrar y motivar, debe saber hacer las cosas para poder así exigir con conocimiento y autoridad.

1.3.2.1 Gerencia orden y previsión.

Cuando la misma cabeza de la empresa no es ordenada, es difícil pretender que el resto del equipo lo sea, aún si los jefes y directores ponen cuanto esté a su alcance para que se obtengan los objetivos que se pretenden. Si los problemas se empiezan a dar en rápida sucesión, ya no se puede hablar de gerenciar, sino de apagar fuegos. La falta de previsión de parte de los miembros de una organización es de las peores cosas que pueden suceder, así como el hecho de creer que todo cuanto se hace es ideal porque así lo parece. Sin detenerse a revisar normas y procedimientos, o la propia competencia y los gustos y necesidades de los clientes potenciales. Una vez que la cabeza esté ordenada, deberá pasarse revista al nivel educacional del

personal, pues en términos generales éste no es todo lo deseable que pudiera serlo y la velocidad con la que se trabaja es de por sí lenta, por eso cuando muchas veces se trata de reaccionar, ya es demasiado tarde.

Los gerentes no deben actuar por impulso, y aunque normalmente es necesario tomar riesgos y enfrentar cierto tipos de retos, es mejor pensar dos veces las cosas antes de actuar apresuradamente, para luego no arrepentirse y tener que dar marcha atrás sobre lo actuado. La previsión es esencial para poder trabajar de forma ordenada, y aún cuando se debe estar preparado para trabajar bajo presión, es recomendable no volver de esto último una necesidad.

Algunos gerentes opinan que para poder desarrollar una buena labor es esencial contar con una vida muy equilibrada, organizada y hasta descansada en lo personal, ya que dicha conducta puede trasladarse a la labor diaria en la oficina. Cuando el gerente llega al máximo niveles de eficiencia y capacidad en cuanto a la administración de recursos ajenos, tiene la libertad de afrontar un reto que va más allá de su propia labor gerencial.

1.3.2.2 Gerencia motivadores en base a visión clara

Existen tres elementos claves como parte de la visión. El primero se trata de ganar clientes de por vida para todos los servicios que se prestan; el segundo, formar el equipo de empleados más motivados y comprometidos en el mercado; el tercero, que como consecuencia de los dos anteriores, lleguen a ser líderes en su respectivo campo de acción.

Esto hace necesario tratar de distinguirse, más que todo en el nivel de servicio. Aunque es más fácil decirlo que hacerlo, se ha puesto empeño en mejorar dicho servicio al involucrar a todos los miembros del equipo para que cada uno trabaje con deseo, altamente motivado y aplicando los principios de calidad. El gerente general debiera actuar como un motivador para que cada miembro del equipo dé lo mejor de sí, en base a una visión clave, que contribuye a alcanzar los objetivos de la empresa. Es un motivador de gente para que cada

miembro del equipo haga lo necesario para ganar clientes de por vida. Si se logra esa visión y se tiene la participación de todos los empleados, trabajando con calidad, el resultado final afirma será estar en el número uno en todo lo que se haga. Básicamente se trata de entender lo que necesita el cliente y organizarse en base a sus requerimientos.

1.3.3 Efectividad gerencial

Torres (1993), indica la diferencia entre eficiencia y efectividad.

Eficiencia es hacer las cosas bien.

Efectivo es cuando se hacen bien las cosas correctas.

Parece casi no haber diferencia, pero hay una gran diferencia, La diferencia está representada por las cosas correctas.

Son las cosas correctas las cosas que tienen valor.

Haciendo bien las cosas incorrectas, o aquellas cosas que no sirven para nada, o aquellas cosas que en realidad no aportan o que no producen valor, pueden ser eficientes pero no son efectivas.

El ser humano debe saber a donde quiere llegar. El gerente debe tener claramente definidas las metas que tiene que alcanzar. Si no se tienen definidas las metas se tiene que hacer un programa para definir las.

Una característica intrínseca de un gerente es que no está solo. Usted no es gerente de usted mismo . Siempre hay otras personas. Y las metas de un gerente las debe alcanzar conjuntamente con esas otras personas. Una parte importantísima de un gerente es ver cómo su equipo alcanza las metas.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En años recientes, se ha despertado una mayor conciencia de la necesidad de buscar como objetivo central, el bienestar de la persona, de manera que ésta pueda dar lo mejor de su potencial y ponerlo al servicio de quienes lo rodean en sus decisiones diarias, la inteligencia emocional es la que permite tomar conciencia de las emociones, comprende los sentimientos de los demás, tolera las presiones y frustraciones que soportan en el trabajo, acentúa la capacidad de trabajar en equipo y adopta una actitud empática y social, que permita brindar más posibilidades de desarrollo personal a cada jefe o mando medio de una empresa o departamento, cuanto influye en el rendimiento laboral.

La inteligencia no ofrece prácticamente ninguna preparación para los trastornos o las oportunidades que acarrea la vida. Sin embargo, aunque un nivel de inteligencia elevado no es garantía de prosperidad, prestigio ni felicidad en la vida, las escuelas y la cultura se concentran en las habilidades académicas e ignoran la importancia de la inteligencia emocional. Un conjunto de rasgos que algunos podrían llamar carácter, también tienen una enorme influencia para el destino personal. La vida emocional es un ámbito que al igual que las matemáticas, la lectura y trabajo, puede manejarse con mayor o menor destreza y requiere un singular conjunto de habilidades, existen muchos caminos para triunfar en la vida y esferas en las que otras actitudes reciben su recompensa, las habilidades técnicas y laborales son sin duda uno de ellos.

Las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas, tienen más posibilidades de sentirse satisfechas y ser eficaces en la vida. Y también de dominar los hábitos mentales que favorezcan su productividad; las personas que no pueden poner cierto orden en la vida emocional libran batallas interiores que sabotean la capacidad de concentrarse en el trabajo y pensar con claridad.

La inteligencia emocional, es la capacidad de formar un modelo preciso y realista de sí mismo y ser capaz de usar ese para operar eficazmente, y comprender a los demás, saber qué los motiva, cómo operan, cómo trabajar

cooperativamente con ellos, lo importante y significativo que es para el trabajador la motivación para mejorar su rendimiento laboral. ¿ Influye la inteligencia emocional en el rendimiento laboral de los mandos medios o jefes de departamento de la empresa de bebidas gaseosas de Cuyotenango?

2.1 Objetivos

General

-Determinar la influencia de la inteligencia emocional en el rendimiento laboral de los mandos medios.

Específicos

-Establecer el nivel de inteligencia emocional que poseen los gerentes o mandos medios

-Determinar si el nivel de inteligencia emocional de los Gerente o mandos medios influyen en el rendimiento laboral.

-Establecer cuanto influye el estado emocional de los gerentes o mandos medios en la relación con sus subordinados

2.2 Hipótesis

H1 La inteligencia emocional influye en el rendimiento laboral de los mandos medios o jefes de departamento de la empresa de bebidas gaseosas de Cuyotenango.

H2 La inteligencia emocional no influye en el rendimiento laboral de los mandos medios o jefes de departamento de la empresa de bebidas gaseosas de Cuyotenango.

2.3 Variables

Inteligencia emocional

Rendimiento laboral

Mandos medios

2.4 Definición de las variables

2.4.1 Definición conceptual

Inteligencia emocional :

Enciclopedia Encarta (2004), define que es la capacidad de entender o comprender las cosas dominando lo que son las emociones.

Rendimiento laboral:

Enciclopedia Encarta (2004), define que es el resultado que tiene cada trabajador al desarrollar un trabajo y si cumple con las metas solicitadas.

Mandos medios:

Diccionario Léxico Hispano (1980), dice que son Jefes o supervisores de departamento.

2.4.2 Definición operacional

Las variables de la investigación se operacionalizarón mediante el test CTI que mide la inteligencia emocional.

2.5 Alcances

La presente investigación se realizó con los gerentes, jefes o mandos medios en la empresa de bebidas gaseosas del departamento de Cuyotenango.

2.6 Límites

Por ser un tema de actualidad, es escasa la bibliografía en el país, la mayor parte se ha establecido por internet, debido a investigaciones científicas y psicológicas.

Durante el trabajo de campo, no hubo ninguna limitante ya que gracias a la colaboración de los mandos medios y gerentes de departamentos se pudo evaluar grupal como individual.

2.7 Aportes

La importancia que tiene esta investigación es un aporte para los profesionales en psicología, para que se den cuenta que en la actualidad la psicología juega un papel muy importante a nivel social como laboral, y que por no darle la atención que a ella le corresponde se le esta dando lugar a que personas o profesionales no preparados en este campo jueguen el papel de psicólogos en las empresas.

También esta investigación va dirigida tanto a empresas privadas como gubernamentales, establecimientos educativos o instituciones que tengan personal a su cargo para que conozcan el papel que juega la inteligencia emocional en la actualidad tanto a nivel personal como laboral, las normas que gobiernan el mundo laboral están cambiando y por lo cual es necesario actualizarse.

Esta investigación también es un aporte a todos los mandos medios o gerentes de departamento, en especial a los de la empresa de bebidas gaseosas de Cuyotenango para que cuenten con los elementos necesarios que contribuyan a tener un mejor rendimiento laboral

III. METODO

3.1 Sujetos

La presente investigación se realizó con 31 gerentes o mandos medios, de los diferentes departamentos que forman la empresa de bebidas gaseosas de Cuyotenango consistentes en el 100% de la muestra, comprendidos en las edades de 20 a 45 años, su situación económica estable, casados, nivel de escolaridad es 8% diversificado y 23 % universitario, sus familias residen en el interior de la prepublica, son padres de uno a tres niños, esta información se obtuvo por medio de plática sostenida con cada uno.

3.2. Instrumento

Se utilizó inventario de Pensamiento constructivo (CTI).

Epstein (2001), ha estado trabajando en la elaboración de instrumentos de medición, de lo que él ha llamado inteligencia experiencial. En este término se engloban varias facetas de la personalidad humana que incluye lo que ahora se conoce como Inteligencia Emocional y algunos otros aspectos relacionados con la forma de enfrentarse a la realidad cotidiana y que condicionan decisivamente la eficacia en las relaciones personales y en la vida en general.

El inventario de pensamientos constructivos (CTI) se basa en numerosas investigaciones que demuestran que, sin perjuicio de la importancia que sin duda tiene la inteligencia racional, también la inteligencia experiencial es determinante para tener éxito en la vida, incluyendo por supuesto el campo académico y el laboral, y, lo que es igualmente importante, para afrontar los diversos acontecimientos vitales como estabilidad, con relativo bienestar y sin sufrir un exceso de tensión o de abatimiento.

CTI: Evalúa los pensamientos constructivos globales, emotividad, autoestima, tolerancia a la frustración, capacidad de sobre ponerse, eficacia, pensamientos

positivos, actividad, responsabilidad, rigidez, pensamientos supersticiosos, pensamientos esotéricos, ilusión,

Esté test permite conocer si una persona tiene estructura de pensamiento flexible, capacidad para enfrentarse a situaciones potencialmente estresantes, capacidad de tolerar incertidumbre, contratiempo y rechazos, tendencia a pensar automáticamente en términos que faciliten una acción eficaz, utilización de soluciones simplistas y con prejuicios, carencia de pensamientos críticos y excesiva confianza en las impresiones intuitivas.

Los resultados experimentales del CIT, obtenidos tanto en Estados Unidos como en España y en otros países, permiten comprobar que se trata de un instrumento de gran interés práctico en muy diversos campos: En él ámbito laboral, es una herramienta valiosa en selección, formación y orientación.

Estructura de la prueba

Se entrega al evaluando un cuadernillo reutilizable, que contiene las instrucciones de aplicación y una hoja de respuestas

En las siguientes páginas figuran los 108 elementos de los que consta la prueba, a cada uno de los cuales los sujetos deben responder, la aplicación comenzará cuando los examinandos hayan completado en la hoja de respuestas todos sus datos personales. El aplicador debe asegurarse de que todos los sujetos entiendan las instrucciones y el modo de responder. Se le pide que valore en una escala de 5 puntos el grado de exactitud con que cada una de las frases " refleja mejor su forma de pensar o actuar". Las opciones son:

- * En total desacuerdo
- * En desacuerdo
- * Neutral
- * De acuerdo
- * Totalmente de acuerdo

Se debe dar una única respuesta a cada uno de los 108 elementos encerrando la respuesta correcta en un círculo, si alguien desea cambiar la respuesta, debe marcar con una equis (X) la respuesta no válida y elegir una nueva. La prueba se termina normalmente en un tiempo que va desde 15 a 30 minutos, dependiendo de la rapidez de lectura y comprensión del sujeto.

3.3 Procedimiento

Inicialmente se realizó el sumario y planteamiento del problema, se seleccionó el tema, se comenzó a investigar los antecedentes al terminar esto se continuó investigando pero ya el marco teórico de este es en base a las variables que tiene el tema, al concluir con la investigación de las variables se realiza el planteamiento de problema, el método que se utilizó, se elaboró las referencias bibliográficas en orden alfabético, la introducción y se presentó al consejo de la unidad académica para su aprobación.

Se realizó el trabajo de campo administrando el inventario de pensamiento constructivo (CTI), para lo cual fue necesario hacer los contactos respectivos con los jefes de departamento de la empresa de bebidas gaseosas de Cuyotenango.

Posteriormente se calificó y se tabuló para realizar el proceso estadístico, comprobar la hipótesis planteada y así redactar el informe final.

3.4 Diseño

Achaerandio (1995), menciona que la investigación Ex-post factum, es un estudio sistemático y empírico de las posibles influencias y relaciones de variables entre sí, en aquellos casos en que, o no se puede manipular las variables independientes, o ya sucedieron los eventos

3.5 Metodología Estadística

Oliva (1995), menciona que los resultados obtenidos se manejaron estadísticamente a través de la significación y fiabilidad de la media aritmética.

Los pasos para obtener la significación son:

Establecer el Nc al 1% (2.58)

Hallar el error típico de la \bar{x}

$$\sigma_{\bar{x}} = \frac{\sigma}{\sqrt{N-1}}$$

Encontrar la razón crítica

$$Rc = \frac{\bar{x}}{\sigma_{\bar{x}}}$$

Comparar la RC con el NC

$$Rc = > 2.58$$

Los pasos para determinar la fiabilidad de la \bar{x} son:

Establecer el NC al 1% (2.58)

Hallar el error típico de la \bar{x}

$$\sigma_{\bar{x}} = \frac{\sigma}{\sqrt{N-1}}$$

Hallar la razón crítica

$$RC = \frac{\bar{x}}{\sigma_{\bar{x}}}$$

Encontrar el error típico muestral máximo

$$\Sigma = N.C. * \sigma_{\bar{x}}$$

Establecer los intervalos confidenciales

$$IC = \bar{x} \pm \Sigma$$

IV. RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del inventario de pensamiento constructivo (CTI)

ESCALA DE EVALUACION	SUJETOS	\bar{X}	σ	σ^2	IC	SIGNIFICATIVA	ϵ	IC	FIABLE
PENSAMIENTO CONSTRUCTIVO GLOBAL	31	47	8.76	1.6	29.38	X	4.13	51.13 - 42.87	X
EMOTIVIDAD	31	52	7.87	1.44	36.11	X	3.72	55.72 - 48.28	X
AUTOESTIMA	31	50	9.46	1.73	28.9	X	4.46	54.46 - 45.54	X
TOLERANCIA A LA FRUSTACION	31	53	9.66	1.76	30.11	X	4.54	57.54 - 48.46	X
CAPACIDAD DE SOBREPONERSE	31	54	9.17	1.67	32.33	X	4.3	58.30 - 49.70	X
EFICACIA	31	47	9.61	1.75	26.86	X	4.52	51.52 - 42.48	X
PENSAMIENTO POSITIVO	31	47	10.81	1.97	23.86	X	5.08	52.08 - 41.92	X
ACTIVIDAD	31	50	11.11	2.03	24.63	X	5.24	55.24 - 44.76	X
RESPONSABILIDAD	31	50	10.47	1.91	26.18	X	4.93	54.93 - 45.07	X
ORGANIZACION	31	61	7.89	1.44	42.36	X	3.71	64.71 - 57.29	X
PENSAMIENTO SUPERFICIOSO	31	51	10.61	1.94	26.29	X	5.01	56.01 - 45.99	X
PENSAMIENTO ESOTERICO	31	53	6.67	1.22	43.44	X	3.15	56.15 - 49.85	X
UNION	31	54	11.55	2.11	25.59	X	5.44	59.44 - 48.56	X

De acuerdo con los resultados del cuadro se puede observar que la aritmética es significativa y fiable y se ubica entre los rangos que proporciona la prueba.

Epstein (2001), indica que toda puntuación que se encuentre situada en las puntuaciones 45 y 55 deben considerarse medias.

INTELIGENCIA EMOCIONAL

NIVEL DE INTELIGENCIA EMOCIONAL	SUJETOS	PORCENTAJE
Alto	4	13%
Medio	14	45%
Bajo	13	42%
Total	31	100%

De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro anterior se puede observar que la media aritmética es significativa y fiable y ésta se encuentra ubicada en el rango que propone la prueba, dicho resultado también ayuda a establecer el nivel de inteligencia emocional en que se encuentran los gerentes o mandos medios.

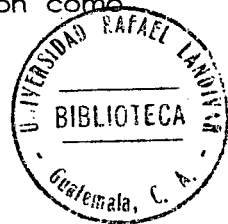
RELACIÓN CON EL RENDIMIENTO LABORAL

NIVEL DE EFICACIA	SUJETOS	PORCENTAJE
Medio	18	58%
Bajo	13	42%
Total	31	100%

Analizando las fichas personales de los 31 evaluados se pudo notar que las 4 personas que obtuvieron nivel de inteligencia emocional alta y las 14 que tienen inteligencia media coinciden con las 18 personas que dieron nivel medio de rendimiento laboral.

Las 13 personas que dieron nivel de inteligencia emocional bajo coinciden con las 13 personas que alcanzaron nivel más bajo de rendimiento laboral.

Lo cual prueba que la inteligencia emocional si influye en el rendimiento laboral de los gerentes o mandos medios que se tomaron como muestra.



RENDIMIENTO LABORAL

TIPO DE EVALUACION	SUJETOS	PORCENTAJE	CUALIDADES A MEDIR
ENTREVISTA	05	16% ALTO	METAS Y OBJETIVOS
ENTREVISTA	25	81% MEDIO	METAS Y OBJETIVOS
ENTREVISTA	01	3% BAJO	METAS Y OBJETIVOS
TOTAL	31	100%	

EVALUACION EXTERNA	05	16% ALTO	RELACION JEFE SUB ALTERNO, LIDERAZGO,
EMPRESAS ENCARGADAS			MOTIVACION Y COMUNICACIÓN
EVALUCION EXTERNA	25	81% MEDIO	RELACION JEFE SUB ALTERNO, LIDERAZGO,
EMPRESAS ENCARGADAS			MOTIVACION Y COMUNICACIÓN
EVALUACION EXTERNA	01	3% BAJO	RELACION JEFE SUB ALTERNO, LIDERAZGO,
EMPRESAS ENCARGADAS			MOTIVACION Y COMUNICACIÓN
TOTAL	31	100%	

FORMATO DISEÑADO LOS GERENTES	05	16% ALTO	DESEMPEÑO, PRODUCTIVIDAD, COMPORTAMIENTO
FORMATO DISEÑADO LOS GERENTES	25	81% MEDIO	DESEMPEÑO, PRODUCTIVIDAD, COMPORTAMIENTO
FORMATO DISEÑADO LOS GERENTES	01	3% BAJO	DESEMPEÑO, PRODUCTIVIDAD, COMPORTAMIENTO
TOTAL	31	100%	

Por los resultados obtenidos en la significación y fiabilidad de la prueba, en el nivel de inteligencia emocional que manejan los gerentes o mandos medios de departamentos y el nivel de rendimiento laboral que desempeñan se puede establecer que la inteligencia emocional influye en el rendimiento laboral

V. DISCUSION DE RESULTADOS

Inteligencia emocional es la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia.

Goleman (1995), indica que las normas que gobiernan el mundo laboral están cambiando. En la actualidad no sólo se juzga por lo más o menos inteligente se pueda ser ni por la formación o experiencia, sino también, por la forma como se relaciona con los demás.

En el trabajo de campo se pudo establecer la significación y fiabilidad de la media aritmética de la muestra total, la cual es significativa y fiable.

Iriarte (2002), menciona que muchos eminentes educadores modernos piensan que la inteligencia emocional es más importante, que la intelectual, y es que, para triunfar en la vida, no sólo hay que poseer una alta dosis de conocimientos de las distintas ramas del saber, sino que es de absoluta necesidad también, el tener capacidad para relacionarse positivamente con los demás, el gozar de una notable autoestima, el poseer ánimo para superar las dificultades, el valorar a las personas, el no abatirse por los fracasos.

Uno de los objetivos específicos de esta investigación, es medir el nivel de inteligencia emocional el cual se pudo obtener por medio de este. En el cual indica que el nivel de inteligencia emocional que manejan los jefes de departamento o mandos medios, es medio con excepción de cuatro que salieron con nivel alto.

En el trabajo de campo se estableció la significación y fiabilidad de la media aritmética de la muestra total, al igual que el nivel de inteligencia emocional, que presentan los gerentes o jefes de departamento el cual se encuentra en una media de inteligencia emocional.

Arce (1999), indica que hoy se sabe que la inteligencia, es mucho más que una determinada función de la mente humana medida en términos del cociente intelectual (C.I), el ser humano a la hora de actuar de alguna manera y de tomar decisiones no lo hace tanto guiado por la inteligencia cognitiva, sino sobre todo por el impulso de sus emociones y sentimientos que deben ser guiados, orientados, controlados y expresados mediante los dictados de una sana inteligencia emocional.

Es por ello, que el papel que juega la inteligencia emocional en el rendimiento laboral, es muy importante en la actualidad, dependiendo del nivel que el jefe o mando medio posea de esa misma manera será su desempeño laboral

Martín y Boeck (2001), indican que quien pretenda tener éxito debe saber manejar con destreza las emociones: Las propias y las de los demás.

En la actualidad, muchas tareas profesionales y laborales se llevan a cabo en grupo.

Los psicólogos que han analizado la capacidad de rendimiento en los equipos de trabajo establecen una estrecha relación entre el rendimiento laboral y la inteligencia emocional.

Pozo (2000), considera a la inteligencia emocional una habilidad indispensable para conseguir el éxito en la sociedad del siglo XXI, puesto que está científicamente probado que las emociones negativas no sólo inciden en la salud del individuo, sino que afecta también al rendimiento en el trabajo. Es imprescindible el desarrollo de la inteligencia emocional, para conseguir un estado de ecuanimidad emocional que permita alcanzar todos los retos personales y laborales, sin desbordarse ante las adversidades que pone la vida.

La influencia de la inteligencia emocional en el rendimiento laboral en la actualidad, es de mucha importancia ya que enseña que no todo es mente sino también corazón.

Cooper (1998), indica que las investigaciones recientes sugieren que un ejecutivo o profesional técnicamente eficiente con un alto CE es una persona que percibe más hábil, fácil y rápidamente que los demás los conflictos en gestación que tiene que resolverse, los puntos vulnerables de los equipos y las organizaciones a las que hay que prestar atención, las distancias que se deben salvar o los vacíos que se deben llenar, las conexiones ocultas que significan oportunidades.

La inteligencia emocional surge no de la divagación de un intelecto enrarecido sino de las operaciones del corazón. El CE no es cuestión de truco para vender ni de cómo trabajar, la inteligencia emocional es lo que motiva, busca potencial único y propósito, activa valores íntimos y aspiraciones, transformándolos en cosas en las cuales se piensa, en lo que se vive. Cuando se pone en juego no solo la mente analítica sino también las emociones y la intuición, los sentimientos y la inteligencia emocional se capacita para recoger en un instante centenares de posibilidades y alternativas para llegar a la mejor solución en segundos en lugar de horas.

Para lograr una buena inteligencia emocional y tener un buen rendimiento laboral es necesario que sea respetado el ser humano como tal, como una persona que piensa y siente no como una máquina.

Koontz (1998), menciona que la gente debe ser tratada con respeto, sin importar el puesto que ocupe dentro de la organización. Todos contribuyen a los propósitos de la empresa. Cada uno de ellos es único, con sus peculiares habilidades y aspiraciones, pero todos son seres humanos y por lo tanto merecen ser tratados como tal.

Para tener un rendimiento laboral adecuado se necesita fortalecer las áreas débiles y de peligro. Hacer sentir al gerente o jefe de departamento que él es algo importante para la empresa y que sin él no se podrían alcanzar las metas y objetivos deseados.

Ortiz (2001), opina que el empresario debe hacer ver al trabajador que forma parte esencial del engranaje de la empresa, que todos y cada uno de los que trabajan en ella integran una misma máquina. Las relaciones laborales deben estar marcadas por la inevitable comunicación, es decir, si se quiere tener una empresa donde los empleados se sientan cómodos, trabajen a gusto, tengan ilusión y rindán más es necesario potenciarlos como personas. En definitiva, fomentar su nivel de autoestima personal.

Un papel muy importante para el rendimiento laboral en la empresa, es que dependiendo de cuan motivado esté el Gerente y jefe de departamento para poderlo transmitir a su personal.

Koontz (1998), dice que las motivaciones humanas se basan en necesidades, ya sean concientes o inconcientes experimentadas, algunas de ellas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos. Otras pueden ser consideradas secundarias como la autoestima, el afecto, la generosidad, la realización y la afirmación personal.

Pero debe tomarse en cuenta que no es lo mismo motivación que satisfacción.

Mercado (1998), indica que la motivación se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta. La satisfacción se refiere en cambio al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo. En otras palabras, la motivación implica un impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado.

En relación a la muestra de 31 gerentes o jefes de departamento de la empresa de bebidas gaseosas de Cuyotenango tienen un nivel de inteligencia emocional medio. y un nivel de rendimiento laboral también medio, aquí, se confirma la hipótesis, donde demuestra que la inteligencia emocional influye en el rendimiento laboral, y dependiendo del nivel de inteligencia emocional, así será su rendimiento laboral.

Entonces se puede confirmar la hipótesis: Que la inteligencia emocional si influye en el rendimiento laboral, dependiendo del nivel de inteligencia emocional que posean los gerentes o jefes de departamento de esa misma manera serán sus resultados en el rendimiento laboral.

VI. PROPUESTA

Programas de Ayuda para Mejorar El Desempeño Laboral y Personal de los Gerentes o Jefes de Departamento

6.1 Introducción:

Se hace necesaria una efectiva educación, orientación y capacitación a los gerentes o jefes de departamento, para implementar programas permanentes de desarrollo personal que les ayuden a mejorar su desempeño laboral y personal.

El mundo laboral esta cambiando, ha empezado a valorar la importancia de la inteligencia emocional para el rendimiento laboral, es la que permite tomar conciencia de las emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que se soportan durante una jornada de trabajo.

Pozo (2000), considera a la inteligencia emocional una habilidad indispensable para conseguir el éxito en la sociedad del siglo XXI.

En la actualidad los países subdesarrollados le están brindando la importancia que antes no se le daba, se han dando cuenta, que el factor humano, juega un papel primordial para obtener un mejor rendimiento laboral, dependiendo del estado emocional del trabajador, será su rendimiento laboral.

Martín y Boeck (2001), indican que quien pretenda tener éxito debe saber manejar con destreza las emociones propias y las de los demás.

6.2. Justificación

La necesidad de programas que ayuden a mejorar el desarrollo personal, como laboral, que puedan descubrir el potencial emocional, que llevan dentro, que comiencen a manejar sus emociones, conocer beneficios y ventajas que esto les puede traer para un mejor rendimiento laboral.

Koontz (1998), indica que obtener resultados en el trabajo es importante, pero los medios para lograrlo nunca deben dañar la dignidad de la persona.

6.3. Objetivos

6.3.1. General

Crear programas de ayuda para mejorar el desarrollo personal como laboral de los trabajadores de la empresa de bebidas gaseosas.

6.3.2 Específicos

*Crear programas de desarrollo personal para gerentes o jefes de departamento y personal a su cargo.

*Dar a conocer la importancia de las bases de la inteligencia emocional, para alcanzar mejor desempeño personal como laboral

*Crear programas que den a conocer los beneficios que posee la inteligencia emocional, para el mejoramiento laboral en la actualidad

*Dar a conocer los diez atributos que posee la inteligencia ejecutiva, en la actualidad para tener un mejor desempeño laboral.

6.4. Metodología

El desarrollo del contenido del programa, se operativizará a través de charlas, dinámicas de participación y material de apoyo.

6.5. Desarrollo

Se trabajará durante el período de una hora,

6.6. Contenido

Desarrollo Personal

El cuerpo o composición física

El temperamento

El carácter

Inteligencia y voluntad

Las bases de la inteligencia emocional

Menos jerarquía, más igualdad

El liderazgo por asociación

El poder del arte de escuchar a fondo

Vender la confianza

La evaluación de actuaciones sin culpabilidad

Ausencia de jerarquía lineal

Los beneficios de la inteligencia emocional para la persona

Las ventajas de la inteligencia emocional

Agudizar su propio instinto

Controlar sus emociones negativas

Descubrir sus propias aptitudes y ponerlas a trabajar

Las habilidades superiores de dirección

Liderazgo emocionalmente inteligente

El aprendizaje de la inteligencia emocional

Los diez atributos de la inteligencia ejecutiva

La delegación y la negociación con inteligencia ejecutiva

6.7. Recursos

Humano

Mandos medios o gerentes de departamento

Personal de labor directa

Material

Salón de capacitación

Mobiliario y equipo

Cañonera o retro proyector

Material didáctico

Marcadores

Pizarra

Financiero

La empresa será quien proporcionará todo lo necesario para la realización de la presente propuesta.

6.8 Evaluación

Dinámicas

Trabajo en equipo

comentarios

6.9. Cronograma

FECHA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
3 de julio 2004	Platica participativa sobre el desarrollo personal, El cuerpo o composición física El temperamento El carácter Inteligencia y voluntad	Capacitador
10 de julio 2004	platica participativa sobre las bases De la inteligencia emocional Menos jerarquía, más igualdad El liderazgo por asociación El poder del arte de escuchar Vender la confianza Evaluación de actuación sin culpabilidad Ausencia de jerarquía lineal	Capacitador
17 de julio 2004	Platica participativa sobre los beneficios De la inteligencia emocional para la persona Ventajas de la inteligencia emocional Agudizar su propio instinto Controlar sus emociones negativas Descubrir sus aptitudes Habilidades superiores de dirección	Capacitador
24 de julio 2004	platica participativa y hacer grupos para comentar sobre el liderazgo Emocionalmete inteligente El aprendizaje de la inteligencia Emocional Los diez atributos de la inteligencia ejecutiva La delegación y la negociación con inteligencia ejecutiva	Capacitador

VII. CONCLUSIONES

1. La inteligencia emocional influye en el rendimiento laboral.
2. El nivel de inteligencia emocional que presentaron los mandos medios o gerentes de departamento, es de un nivel medio.
3. Dependiendo del nivel de inteligencia emocional será, el rendimiento laboral; a mayor inteligencia emocional, mayor rendimiento laboral, a menor inteligencia emocional, menor rendimiento laboral.
4. El nivel de inteligencia emocional, influye en el rendimiento laboral, dependiendo de la inteligencia emocional, de ese mismo nivel será el rendimiento laboral.
5. El estado emocional, es importante, dependiendo de cómo se encuentre emocionalmente, será el rendimiento que dará a los demás
6. El estado emocional influye en la relación gerente-subordinado, dependiendo del apoyo, colaboración, comprensión y trato que el gerente o mando medio de a sus subordinados de esa misma forma lo recibirá.
7. La inteligencia emocional es tan beneficiosa en el trabajo, como a nivel personal y familiar

VIII. RECOMENDACIONES

1. Que en la actualidad tanto las empresas como las instituciones le brinden a la inteligencia emocional, la importancia que ella requiere.
2. Promover programas de capacitación para dar a conocer la necesidad de la inteligencia emocional en el rendimiento laboral.
3. Establecer el nivel de inteligencia emocional que poseen los gerentes o mandos medios.
4. Aplicar test CIT y otros test psicológicos al personal que labora en la empresa como al de contratación, para determinar que nivel de inteligencia emocional poseen y como será su rendimiento laboral.
5. Dependiendo del nivel de inteligencia emocional que posean los gerentes o mandos medios, serán las acciones a tomar para obtener un mejor rendimiento laboral
6. Evaluar psicológicamente a los mandos medios o jefes de departamento, por lo menos dos veces al año para reforzar las áreas que tengan más deficiencia.
7. Evaluar la relación de jefe-subalterno, dependiendo de los resultados de esta evaluación, se vera su rendimiento laboral.

IX. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Achaerandío, L. (1995). *Iniciación a la práctica de la investigación*. (6° Edición) Guatemala. Universidad Rafael Landívar.
2. Arce, J. (1999). *La inteligencia emocional y auto estima*. Disponible en <file//A:/Inteligencia-emocional.htm>.
3. Bénédicte, G., Gutier, M., y Marte, V. (1997). *Equipo de alto rendimiento*. Disponible en file//A:/rendimiento_laboral.htm.
4. Bernal, P. (1993). *Los gerentes como administradores y motivadores*. *Revista Gerentes*, 12, 7-8
5. Cárdenas, L. (2002). *El estrés laboral factor de riesgo*. Disponible en file//A:/inteligencia_emocional.htm.
6. Cazau, P. (1993). *El obrero hombre o máquina*. Disponible en <file//A:/rendimiento.htm>.
7. Cooper, R. (1998). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Bogotá. Editorial Norma.
8. *Diccionario Léxico Hispano* (1980). México, D.F. Editores W.M. Jackson.
9. Duque, M. (2001). *La espiral de mobbing*. Disponible en bobbingtratamientourgente.com.
10. *Enciclopedia Encarta* (2004). Disponible en www.encarta.com
11. Epstein, E. (2001). *Inventario de pensamiento constructivo*. Madrid, Editorial TER.
12. Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*, México D.F., Editorial Varganza.

13. González, J. (2001). Neurología de la inteligencia emocional. Disponible en file//A:/inteligencia_emocional.htm.
14. Keith, D. (1991). Comportamiento humano en el trabajo, México, D.F., McGraw-hill/interamericana.
15. Iriarte, G. (2002). Inteligencia emocional. Disponible en <file//A:/Logos059.htm>.
16. Koontz, H. (1998). Administración una perspectiva global. México, McGraw-hill.
17. La Tercera (2000). El tabaco afecta al rendimiento laboral. Disponible en www.rendimiento_laboral.com.
18. Martín, D., y Boeck, K. (2001), EQ Que es inteligencia emocional. Madrid, Editorial edaf, S.A.
19. Medicina TV (2001). Síndrome de burnout. Disponible en [informativos de medicina TV.com](http://informativos.de_medicina_tv.com).
20. Mercado, E. (1998). Administración. México D.F., Editorial Ultra.
21. Miretti, L. (2001). El rol del psicólogo laboral. Disponible en file//A:/inteligencia_emocional.htm.
22. Moran, L., Astorga, J., y Santiago, M. (2002). Investigación sobre la inteligencia emocional y el cambio organizacional. Disponible en file//A:/inteligencia_emocional.htm.
23. Newton, J. (1991). Comportamiento humano en el trabajo, México D.F., McGraw-hill.
24. Oliva, M. (1995). Estadística muestral. Quetzaltenango, Guatemala. Ediciones Educativas.

25. Ortiz, E. (2001). La falta de autoestima incide en el rendimiento laboral. Disponible en file//A:/rendimiento_laboral.com.
26. Pascal, B. (2001). Inteligencia emocional. Disponible en file//A:/inteligencia_emocional.htm.
27. Pozo, P. (2000). Inteligencia emocional. Disponible en file//A:/inteligencia_emocional.htm.
28. Raineri, A. (1995). Mandos medios. Disponible en <file//A:/mandosmedios.htm>.
29. Robbins, S. (1996). Comportamiento organizacional, México, D.F. Prentice-hall Hispanoamericana, S.A.
30. Tombetta (2000). Coaching. Disponible en <file//A:/emocion.htm>.
31. Torres, H. (1993). El gerente aparentemente ideal. Gerentes,11, 7-8.
32. Willian, L.(2001). Inteligencia emocional. Disponible en <file//A:/emocion.htm>.

X. ANEXOS

Anexo No.1

Resultados estadísticos de las escalas de evaluación del test de inventario de pensamiento constructivo (CIT)

PENSAMIENTO CONSTRUCTIVO GLOBAL

31	32	34	40	40	41	41
42	43	45	45	47	48	48
48	48	49	50	50	51	52
52	57	59	61	62	67	

i = 4	f	Xm	f.Xm	d	f. d	Ef. d ²
31-34	4	32.5	130	14.5	58	841
35-38	0	36.5	0	10.5	0	0
39-42	5	40.5	202.5	6.5	32.5	211.25
43-46	4	44.5	178	2.5	10	25
47-50	9	48.5	436.5	1.5	13.5	20.25
51-54	3	52.5	157.5	5.5	16.5	90.75
55-58	2	56.5	113	9.5	19	180.5
59-62	3	60.5	181.5	13.5	40.5	546.75
63-66	0	64.5	0	17.5	0	0
67-70	1	68.5	68.5	21.5	21.5	462.25
	N= 31		E = 1487.5		211.5	2377.75

Media aritmética: $\bar{X} = \frac{\sum f.Xm}{N} = \frac{1487.5}{31} = 47.33 = 47$

Desviación típica: $\sigma = \sqrt{\frac{\sum Ef.|d|^2}{N}} = \sqrt{\frac{2377.75}{31}} = \sqrt{76.7} = 8.76$

SIGNIFICACION Y FIABILIDAD DE LA MEDIA ARITMETICA

Error típico $\sigma_{\bar{x}} = \frac{\sigma}{\sqrt{N-1}} = \frac{8.76}{\sqrt{31-1}} = \frac{8.76}{\sqrt{30}} = \frac{8.76}{5.48} = 1.6$

Encontrar la razón crítica: $Rc = \frac{\bar{X}}{\sigma_{\bar{x}}} = \frac{47}{1.6} = 29.38$

$Rc = 29.38 > 2.58$ significativa

Encontrar el error muestral máximo $E = N.C.X \sigma_{\bar{x}} = 2.58 \times 1.6 = 4.13$

Intervalo Confidencial

IC = $\bar{X} \pm E$
 $47 + 4.13 = 51.13$
 $47 - 4.13 = 42.87$ fiable

EMOTIVIDAD

32	32	44	44	47	47	47
47	47	51	52	52	53	54
54	54	55	55	56	56	57
57	57	61	62	62	66	

I = 4	f	Xm	f.Xm	d	f. d	Ef. d ²
32-35	2	33.5	67	18.5	37	684.5
36-39	1	37.5	37.5	14.6	14.5	210.25
40-43	0	41.5	0	10.5	0	0
44-47	7	45.5	318.5	6.5	45.5	295.75
48-51	2	49.5	99	2.5	5	12.5
52-55	9	53.5	481.5	1.5	13.5	20.25
56-59	5	57.5	287.5	6.5	27.5	161.25
60-63	4	61.5	246	9.5	38	361
64-67	1	65.5	65.5	13.5	13.5	182.25
	N = 31		E = 1602.5		194.5	1917.75

Media aritmética: $\bar{X} = \frac{\sum f \cdot X_m}{N} = \frac{1602.5}{31} = 51.69 = 52$

Desviación típica: $\sigma = \sqrt{\frac{\sum f \cdot |d|^2}{N}} = \sqrt{\frac{1917.75}{31}} = \sqrt{61.86} = 7.87$

SIGNIFICACION Y FIABILIDAD DE LA MEDIA ARITMETICA

Error típico $\sigma_{\bar{X}} = \frac{\sigma}{\sqrt{N-1}} = \frac{7.87}{\sqrt{31-1}} = \frac{7.87}{\sqrt{30}} = \frac{7.87}{5.48} = 1.44$

Encontrar la razón crítica: $R_c = \frac{\bar{X}}{\sigma_{\bar{X}}} = \frac{52}{1.44} = 36.11$

$R_c = 36.11 > 2.58$ significativa

Encontrar el error muestral máximo $E = N \cdot C \cdot \sigma_{\bar{X}} = 2.58 \times 1.44 = 3.72$

Intervalo confidencial

IC = $\bar{X} \pm E$
 $52 + 3.72 = 55.72$
 $52 - 3.72 = 48.28$ fiable

AUTO ESTIMA

29	35	37	42	42	42	42
42	44	46	46	46	48	48
48	51	55	55	55	55	55
55	58	58	68	77	77	

I = 4	f	Xm	f.Xm	Idi	f.Idi	Ef.Idi ²
29-33	1	31	31	19	19	361
34-36	3	36	108	14	42	568
39-43	5	41	205	9	45	405
44-48	8	46	368	4	32	128
49-53	1	51	51	1	1	1
54-58	10	56	560	6	60	360
59-63	0	61	0	11	0	0
64-68	1	66	66	16	16	256
69-73	0	71	0	21	0	0
74-78	2	76	152	26	26	676
	N = 31		E = 1541		241	2775

Media aritmética: $\bar{X} = \frac{E f \cdot X_m}{N} = \frac{1541}{31} = 49.7 = 50$

Desviación típica: $\sigma = \sqrt{\frac{E f \cdot Id_i^2}{N}} = \sqrt{\frac{2775}{31}} = \sqrt{89.51} = 9.46$

SIGNIFICACION Y FIABILIDAD DE LA MEDIA ARITMETICA

Error típico $\sigma_{\bar{X}} = \frac{\sigma}{\sqrt{N-1}} = \frac{9.46}{\sqrt{31-1}} = \frac{9.46}{\sqrt{30}} = \frac{9.46}{5.48} = 1.73$

Encontrar la razón crítica: $R_c = \frac{\bar{X}}{\sigma_{\bar{X}}} = \frac{50}{1.73} = 28.9$

$R_c = \gg 1\% \quad 28.9 > 2.58$ significativa

Encontrar el error muestral máximo $E = N \cdot C \cdot \sigma_{\bar{X}} = 2.58 \times 1.73 = 4.46$

Intervalo confidencial

IC = $\bar{X} \pm E$
 $50 + 4.46 = 54.46$
 $50 - 4.46 = 45.54$ fiable

TOLERANCIA A LA FRUSTRACION

25	38	40	40	43	43	46
46	46	51	51	51	51	55
55	55	55	55	55	58	58
58	63	63	63	73	73	

i = 5	F	Xm	f.Xm	di	f. di	Ef. di ²
25-29	1	27	27	26	26	676
30-34	0	32	0	21	0	0
35-39	1	37	37	16	16	256
40-44	5	42	210	11	55	805
45-49	4	47	188	6	24	144
50-54	4	52	208	1	4	4
55-59	10	57	570	4	40	160
60-64	4	62	248	9	36	324
65-69	0	67	0	14	0	0
70-74	2	72	144	19	38	722
	N = 31		Σ = 1632		239	2891

Media aritmética: $\bar{X} = \frac{\sum f.Xm}{N} = \frac{1632}{31} = 52.64 = 53$

Desviación típica: $\sigma = \sqrt{\frac{\sum Ef.|di|^2}{N}} = \sqrt{\frac{2891}{31}} = \sqrt{93.25} = 9.66$

SIGNIFICACION Y FIABILIDAD DE LA MEDIA ARITMETICA

Error típico $\sigma_{\bar{X}} = \frac{\sigma}{\sqrt{N-1}} = \frac{9.66}{\sqrt{31-1}} = \frac{9.66}{\sqrt{30}} = \frac{9.66}{5.48} = 1.76$

Encontrar la razón crítica: $Rc = \frac{\bar{X}}{\sigma_{\bar{X}}} = \frac{53}{1.76} = 30.11$

$Rc = 30.11 > 2.58$ significativa

Encontrar el error muestral máximo $E = N.CX \sigma_{\bar{X}} = 2.58 \times 1.76 = 4.54$

Intervalo confidencial

IC = $\bar{X} \pm E = 53 \pm 4.54 = 57.54$
 $53 - 4.54 = 48.46$ fiable

CAPACIDA DE SOBREPONERSE

35	39	41	48	48	48	48
50	50	50	52	52	52	52
52	52	56	56	56	56	56
61	61	68	68	72	76	

I = 4	f	Xm	f.Xm	d	f. d	Ef. d ²
35-38	1	36.5	36.5	17.5	17.5	306.25
39-42	3	40.5	121.5	13.5	40.5	546.75
43-46	0	44.5	0	9.5	0	0
47-50	8	48.5	388	5.5	44	242
51-54	7	52.5	367.5	1.5	10.5	15.75
55-58	5	56.5	282.5	2.5	12.5	31.25
59-62	2	60.5	121	6.5	13	84.5
63-66	1	64.5	64.5	10.5	10.5	110.25
67-70	2	68.5	137	14.5	29	420.5
71-74	1	72.5	72.5	18.5	18.5	342.25
75-78	1	76.5	76.5	22.5	22.5	506.25
N = 31		E 1667.5		218.5		2605.75

Media aritmética: $\bar{X} = \frac{E f X_m}{N} = \frac{1667.5}{31} = 53.79 \approx 54$

Desviación típica: $\sigma = \sqrt{\frac{E f |d|^2}{N}} = \sqrt{\frac{2605.75}{31}} = \sqrt{84.05} = 9.17$

SIGNIFICACION Y FIABILIDAD DE LA MEDIA ARITMETICA

Error típico $G_x = \frac{\sigma}{\sqrt{N-1}} = \frac{9.17}{\sqrt{31-1}} = \frac{9.17}{\sqrt{30}} = \frac{9.17}{5.48} = 1.67$

Encontrar la razón crítica: $R_c = \frac{\bar{X}}{G_x} = \frac{54}{1.67} \approx 32.33$

$R_c = 32.33 > 2.58$ significativa

Encontrar el error muestral máximo $E = N.C \times G_x = 2.58 \times 1.67 = 4.3$

Intervalo confidencial

$IC = \bar{X} \pm E$
 $54 + 4.30 = 58.3$
 $54 - 4.30 = 49.7$ fiable

EFICACIA

25	32	37	37	39	39	40
40	43	43	45	45	45	45
46	46	50	52	54	55	55
55	58	59	61	63	65	

i = 4	f	Xm	f.Xm	ldi	f.lidi	Ef.lidi ²
25-28	1	26.5	26.5	20.5	20.5	420.25
29-32	1	30.5	30.5	18.5	18.5	272.25
33-36	1	34.5	34.5	12.5	12.5	156.25
37-40	6	38.5	231	8.5	51	433.5
41-44	3	42.5	127.5	4.5	13.5	60.75
45-48	6	46.5	279	0.5	3	1.5
49-52	3	50.5	151.5	3.5	10.5	36.75
53-56	4	54.5	218	7.5	30	225
57-60	3	58.5	175.5	11.5	34.5	396.75
61-64	2	62.5	125	15.5	31	480.5
65-68	1	66.5	66.5	19.5	19.5	380.25
	N 31		E 1465.5		242.5	2863.75

Media aritmética: $\bar{X} = \frac{\sum f \cdot X_m}{N} = \frac{1465.5}{31} = 47.27 = 47$

Desviación típica: $\sigma = \sqrt{\frac{\sum f \cdot l_{di}^2}{N}} = \sqrt{\frac{2863.75}{31}} = \sqrt{92.37} = 9.61$

SIGNIFICACION Y FIABILIDAD DE LA MEDIA ARITMETICA

Error típico $\sigma_{\bar{X}} = \frac{\sigma}{\sqrt{N-1}} = \frac{9.61}{\sqrt{31-1}} = \frac{9.61}{\sqrt{30}} = \frac{9.61}{5.48} = 1.75$

Encontrar la razón crítica: $R_c = \frac{\bar{X}}{\sigma_{\bar{X}}} = \frac{47}{1.75} = 26.86$

$R_c = 26.86 > 2.58$ significativa

Encontrar el error muestral máximo $E = N.C \times \sigma_{\bar{X}} = 2.58 \times 1.75 = 4.52$

Intervalo confidencial

IC = $\bar{X} \pm E$
 $47 + 4.52 = 51.52$
 $47 - 4.52 = 42.48$ fiable

PENSAMIENTO POSITIVO

21	28	38	39	39	39	39
39	39	43	43	43	47	47
47	47	50	50	50	56	56
56	56	60	60	69	74	

i = 5	f	Xm	f.Xm	ldl	f.lldl	f.lldl ²
21-25	1	23	23	24	24	576
26-30	1	28	28	19	19	361
31-35	0	33	0	14	0	0
36-40	8	38	304	9	72	648
41-45	4	43	172	4	16	64
46-50	8	48	384	1	8	8
51-55	0	53	0	6	0	0
56-60	7	58	406	11	77	847
61-65	0	63	0	16	0	0
66-70	1	68	68	21	21	441
71-75	1	73	73	26	26	676
	N= 31		E = 1458		263	3621

Media aritmética: $\bar{X} = \frac{\sum f.Xm}{N} = \frac{1458}{31} = 47.03 = 47$

Desviación típica: $\sigma = \sqrt{\frac{\sum f.lldl^2}{N}} = \sqrt{\frac{3621}{31}} = \sqrt{116.8} = 10.81$

SIGNIFICACION Y FIABILIDAD DE LA MEDIA ARITMETICA

Error típico $\sigma_{\bar{x}} = \frac{\sigma}{\sqrt{N-1}} = \frac{10.81}{\sqrt{31-1}} = \frac{10.81}{\sqrt{30}} = \frac{10.81}{5.48} = 1.97$

Encontrar la razón crítica: $Rc = \frac{\bar{X}}{\sigma_{\bar{x}}} = \frac{47}{1.97} = 23.86$

$Rc = 23.86 > 2.58$ significativa

Encontrar el error muestral máximo $E = N.C \times \sigma_{\bar{x}} = 2.58 \times 1.97 = 5.08$

Intervalo confidencial

IC = $\bar{X} \pm E$
 $47 + 5.08 = 52.08$
 $47 - 5.08 = 41.92$ fiable

ACTIVIDAD

30	32	38	40	40	42	42
42	44	44	44	44	46	46
49	52	54	54	54	58	58
58	58	63	72	72	72	

i = 4	f	Xm	f.Xm	d	f. d	f. d ²
30-33	3	31.5	94.5	18.5	55.5	1026.75
34-37	0	35.5	0	14.5	0	0
38-41	3	39.5	118.5	10.5	31.5	330.75
42-45	8	43.5	348	6.5	52	338
46-49	3	47.5	142.5	2.5	7.5	18.75
50-53	2	51.5	103	1.5	3	4.5
54-57	3	55.5	166.5	5.5	16.5	90.75
58-61	5	59.5	297.5	9.5	47.5	451.25
62-65	1	63.5	63.5	13.5	13.5	182.25
66-69	0	67.5	0	17.5	0	0
70-73	3	71.5	214.5	21.5	64.5	1386.75
	N = 31		E = 1548.5		291.5	3829.75

Media aritmética: $\bar{X} = \frac{\sum f \cdot X_m}{N} = \frac{1548.5}{31} = 49.95 \approx 50$

Desviación típica: $\sigma = \sqrt{\frac{\sum f \cdot |d|^2}{N}} = \sqrt{\frac{3829.75}{31}} = \sqrt{123.54} = 11.11$

SIGNIFICACION Y FIABILIDAD DE LA MEDIA ARITMETICA

Error típico $\sigma_{\bar{x}} = \frac{\sigma}{\sqrt{N-1}} = \frac{11.11}{\sqrt{31-1}} = \frac{11.11}{\sqrt{30}} = \frac{11.11}{5.48} = 2.03$

Encontrar la razón crítica: $R_c = \frac{\bar{X}}{\sigma_{\bar{x}}} = \frac{50}{2.03} = 24.63$

$R_c = 24.63 > 2.58$ significativa

Encontrar el error muestral máximo $E = N \cdot C \cdot \sigma_{\bar{x}} = 2.58 \cdot 2.03 = 5.24$

Intervalo confidencial

IC = $\bar{X} \pm E$
 $50 + 5.24 = 55.24$
 $50 - 5.24 = 44.76$ fiable

RESPONSABILIDAD

24	31	40	40	44	44	44
44	48	48	48	48	53	53
53	53	53	53	56	56	56
56	61	61	66	72	72	

i = 5	f	Xm	f.Xm	di	f. di	Ef. di ²
24-28	1	26	26	24	24	576
29-33	1	31	31	19	19	361
34-38	1	36	36	14	36	504
39-43	2	41	82	9	18	162
44-48	9	46	414	4	36	144
49-53	7	51	357	1	7	7
54-58	4	56	224	6	24	144
59-63	3	61	183	11	33	363
64-68	1	66	66	18	18	256
69-73	2	71	142	21	42	882
	N = 31		E = 1581		255	3399

Media aritmética: $\bar{X} = \frac{\sum f \cdot X_m}{N} = \frac{1581}{31} = 50.35 \approx 50$

Desviación típica: $\sigma = \sqrt{\frac{\sum f \cdot |d_i|^2}{N}} = \sqrt{\frac{3399}{31}} = \sqrt{109.64} = 10.47^*$

SIGNIFICACION Y FIABILIDAD DE LA MEDIA ARITMETICA

Error típico: $\sigma_{\bar{X}} = \frac{\sigma}{\sqrt{N-1}} = \frac{10.47}{\sqrt{31-1}} = \frac{10.47}{\sqrt{30}} = \frac{10.47}{5.48} = 1.91$

Encontrar la razón crítica: $R_c = \frac{\bar{X}}{\sigma_{\bar{X}}} = \frac{50}{1.91} = 26.18$

$R_c = 26.18 > 2.58$ significativa

Encontrar el error muestral máximo: $E = N \cdot C \cdot \sigma_{\bar{X}} = 2.58 \cdot 1.91 = 4.93$

Intervalo confidencial

IC = $\bar{X} \pm E$
 $50 + 4.93 = 54.93$
 $50 - 4.93 = 45.07$ fiable

RIGIDEZ

44	49	53	53	53	54	54
59	60	61	61	61	61	61
61	63	64	65	65	66	66
67	67	72	75	77	77	

i = 3	f	Xm	f.Xm	d	f. d	f.f. d ²
44-48	1	45	45	16	16	256
47-49	2	48	96	13	26	338
50-52	0	51	0	10	0	0
53-55	5	54	270	7	35	245
56-58	0	57	0	4	0	0
59-61	9	60	540	1	9	9
62-64	3	63	189	2	6	12
65-67	7	66	462	5	35	175
68-70	0	69	0	8	0	0
71-73	1	72	72	11	11	121
74-76	1	75	75	14	14	196
77-79	2	78	156	17	34	578
	N = 31		E = 1905		186	1930

Media aritmética: $\bar{X} = \frac{\sum f \cdot X_m}{N} = \frac{1905}{31} = 61.4 = 61$

Desviación típica: $\sigma = \sqrt{\frac{\sum f \cdot |d|^2}{N}} = \sqrt{\frac{1930}{31}} = \sqrt{62.25} = 7.89$

SIGNIFICACION Y FIABILIDAD DE LA MEDIA ARITMETICA

Error típico $\sigma_{\bar{X}} = \frac{\sigma}{\sqrt{N-1}} = \frac{7.89}{\sqrt{31-1}} = \frac{7.89}{\sqrt{30}} = \frac{7.89}{5.48} = 1.44$

Encontrar la razón crítica: $R_c = \frac{\bar{X}}{\sigma_{\bar{X}}} = \frac{61}{1.44} = 42.36$

$R_c = \geq 1\% \quad 42.36 > 2.58$ significativa

Encontrar el error muestral máximo $E = N \cdot C \cdot \sigma_{\bar{X}} = 2.58 \times 1.44 = 3.71$

Intervalo confidencial

IC = $\bar{X} \pm E$
 $61 + 3.71 = 64.71$
 $61 - 3.71 = 57.29$ fiable

PENSAMIENTO SUPERFICIOSO

30	33	36	36	39	39	49
48	48	48	46	50	50	53
53	53	54	56	56	56	60
60	60	63	63	70	73	

i = 4	f	Xm	f.Xm	di	f. di	f. di ²
30-33	2	31.5	63	19.5	39	760.5
34-37	3	35.5	106.5	15.5	46.5	720.75
38-41	2	39.5	79	11.5	23	264.5
42-45	0	43.5	0	7.5	0	0
46-49	6	47.5	285	3.5	21	73.5
50-53	5	51.5	257.5	0.5	2.5	1.25
54-57	5	55.5	277.5	4.5	22.5	101.25
58-61	3	59.5	178.5	8.5	25.5	216.75
62-65	3	63.5	190.5	12.6	37.8	469.76
66-69	0	67.5	0	16.5	0	0
70-74	2	72	144	21	42	882
	N = 31		E = 1581.5		258.5	3489.25

Media aritmética: $\bar{X} = \frac{\sum f \cdot X_m}{N} = \frac{1581.5}{31} = 51.01 = 51$

Desviación típica: $S = \sqrt{\frac{\sum f \cdot |d_i|^2}{N}} = \sqrt{\frac{3489.25}{31}} = \sqrt{112.55} = 10.61$

SIGNIFICACION Y FIABILIDAD DE LA MEDIA ARITMETICA

Error típico $\sigma_{\bar{x}} = \frac{S}{\sqrt{N-1}} = \frac{10.61}{\sqrt{31-1}} = \frac{10.61}{\sqrt{30}} = \frac{10.61}{5.48} = 1.94$

Encontrar la razón crítica: $R_c = \frac{\bar{X}}{\sigma_{\bar{x}}} = \frac{51}{1.94} = 26.29$

$R_c = 26.29 > 2.58$ significativa

Encontrar el error muestral máximo $E = N.C \times \sigma_{\bar{x}} = 2.58 \times 1.94 = 5.01$

Intervalo confidencial

IC = $\bar{X} \pm E$
 $51 + 5.01 = 56.01$
 $51 - 5.01 = 45.99$ fiable

PENSAMIENTO ESOTERICO

44	44	47	47	47	48	49
49	49	50	50	50	51	51
52	54	54	56	57	57	58
59	59	60	61	61	77	

i = 3	f	Xm	f.Xm	di	f. di	Ef. di ²
44-46	3	45	135	8	24	192
47-49	7	48	336	5	35	175
50-52	7	51	357	2	14	28
53-55	3	54	162	1	3	3
56-58	4	57	228	4	16	64
59-61	6	60	360	7	42	294
62-64	0	63	0	10	0	0
65-67	0	66	0	13	0	0
68-70	0	69	0	16	0	0
71-73	0	72	0	19	0	0
74-76	0	75	0	22	0	0
77-79	1	78	78	25	25	625
	N = 31		E = 1656		159	1381

Media aritmética: $\bar{X} = \frac{\sum f.Xm}{N} = \frac{1656}{31} = 53.41 \approx 53$

Desviación típica: $\sigma = \sqrt{\frac{\sum Ef.|di|^2}{N}} = \sqrt{\frac{1381}{31}} = \sqrt{44.54} = 6.67$

SIGNIFICACION Y FIABILIDAD DE LA MEDIA ARITMETICA

Error típico $\sigma_{\bar{X}} = \frac{\sigma}{\sqrt{N-1}} = \frac{6.67}{\sqrt{31-1}} = \frac{6.67}{\sqrt{30}} = \frac{6.67}{5.48} = 1.22$

Encontrar la razón crítica: $Rc = \frac{\bar{X}}{\sigma_{\bar{X}}} = \frac{53}{1.22} = 43.44$

$Rc = 43.44 > 2.58$ significativa

Encontrar el error muestral máximo $\epsilon = N.C.X \sigma_{\bar{X}} = 2.58 \times 1.22 = 3.15$

Intervalo confidencial

IC = $\bar{X} \pm \epsilon = 53 \pm 3.15 = 56.15$
 $53 - 3.15 = 49.85$ fiable

ILUSION

29	32	40	43	44	44	44
44	47	49	50	50	53	54
56	57	58	60	60	62	62
62	68	71	73	73	77	

i = 5	f	Xm	f.Xm	d	f. d	Ef. d ²
29-33	2	31	62	23	46	1058
34-38	1	36	36	18	18	324
39-43	2	41	82	13	26	338
44-48	5	46	230	8	40	320
49-53	5	51	255	3	15	45
54-58	5	56	280	2	10	20
59-63	5	61	305	7	35	245
64-68	1	66	66	12	12	144
69-73	4	71	284	17	68	1156
74-78	1	76	76	22	22	484
	N = 31		E = 1676		292	4134

Media aritmética: $\bar{X} = \frac{\sum f \cdot X_m}{N} = \frac{1676}{31} = 54.06 = 54$

Desviación típica: $\sigma = \sqrt{\frac{\sum f \cdot |d|^2}{N}} = \sqrt{\frac{4134}{31}} = \sqrt{133.35} = 11.55$

SIGNIFICACION Y FIABILIDAD DE LA MEDIA ARITMETICA

Error típico $\sigma_{\bar{X}} = \frac{\sigma}{\sqrt{N-1}} = \frac{11.55}{\sqrt{31-1}} = \frac{11.55}{\sqrt{30}} = \frac{11.55}{5.48} = 2.11$

Encontrar la razón crítica: $R_c = \frac{\bar{X}}{\sigma_{\bar{X}}} = \frac{54}{2.11} = 25.59$

$R_c = 25.59 > 1\% \text{ } 25.59 > 2.58 \text{ significativa}$

Encontrar el error muestral máximo $E = N \cdot C_X \cdot \sigma_{\bar{X}} = 2.58 \times 2.11 = 5.44$

Intervalo confidencial:

IC = $\bar{X} \pm E$
 $54 + 5.44 = 59.44$
 $54 - 5.44 = 48.56 \text{ fiable}$

Anexo. No 2

Nº 286



Apellidos y nombre _____

Edad _____

Sexo V M

Fecha _____

Centro / Empresa _____

Rodee la alternativa (A a E) que refleje mejor su forma de pensar o actuar.

A En total desacuerdo

B En desacuerdo

C Neutral

D De acuerdo

E Totalmente de acuerdo

1	A B C D E	28	A B C D E	55	A B C D E	82	A B C D E
2	A B C D E	29	A B C D E	56	A B C D E	83	A B C D E
3	A B C D E	30	A B C D E	57	A B C D E	84	A B C D E
4	A B C D E	31	A B C D E	58	A B C D E	85	A B C D E
5	A B C D E	32	A B C D E	59	A B C D E	86	A B C D E
6	A B C D E	33	A B C D E	60	A B C D E	87	A B C D E
7	A B C D E	34	A B C D E	61	A B C D E	88	A B C D E
8	A B C D E	35	A B C D E	62	A B C D E	89	A B C D E
9	A B C D E	36	A B C D E	63	A B C D E	90	A B C D E
10	A B C D E	37	A B C D E	64	A B C D E	91	A B C D E
11	A B C D E	38	A B C D E	65	A B C D E	92	A B C D E
12	A B C D E	39	A B C D E	66	A B C D E	93	A B C D E
13	A B C D E	40	A B C D E	67	A B C D E	94	A B C D E
14	A B C D E	41	A B C D E	68	A B C D E	95	A B C D E
15	A B C D E	42	A B C D E	69	A B C D E	96	A B C D E
16	A B C D E	43	A B C D E	70	A B C D E	97	A B C D E
17	A B C D E	44	A B C D E	71	A B C D E	98	A B C D E
18	A B C D E	45	A B C D E	72	A B C D E	99	A B C D E
19	A B C D E	46	A B C D E	73	A B C D E	100	A B C D E
20	A B C D E	47	A B C D E	74	A B C D E	101	A B C D E
21	A B C D E	48	A B C D E	75	A B C D E	102	A B C D E
22	A B C D E	49	A B C D E	76	A B C D E	103	A B C D E
23	A B C D E	50	A B C D E	77	A B C D E	104	A B C D E
24	A B C D E	51	A B C D E	78	A B C D E	105	A B C D E
25	A B C D E	52	A B C D E	79	A B C D E	106	A B C D E
26	A B C D E	53	A B C D E	80	A B C D E	107	A B C D E
27	A B C D E	54	A B C D E	81	A B C D E	108	A B C D E

SI HA TERMINADO ANTES DEL TIEMPO CONCEDIDO, REPASE SUS CONTESTACIONES



Autor: Seymour Epstein.

Copyright © 2001 by TEA Ediciones, S. A. - Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados.

Editor: TEA Ediciones, S.A.; Fray Bernardino Sahagún, 24; 28036 Madrid - Printed in Spain, Impreso en España.



INSTRUCCIONES

Por favor no escriba nada en este Cuadernillo. Marque todas sus contestaciones en la Hoja de respuestas que se le ha proporcionado.

Escriba su nombre, edad y sexo en la cabecera de la Hoja de respuestas.

A continuación encontrará una serie de frases que describen ciertos comportamientos, creencias o sentimientos. Lea cada una de ellas con atención y marque la alternativa (A a E) que refleje mejor su forma de pensar o actuar. Señale:

- A** si la frase es completamente falsa en su caso, si está en total desacuerdo con ella.
- B** si la frase es frecuentemente falsa, si está en desacuerdo con ella.
- C** si la frase es tan cierta como falsa, si no puede decidirse, o si se considera neutral en relación con lo que se dice en ella.
- D** si la frase es frecuentemente cierta, si está de acuerdo con ella.
- E** si la frase es completamente cierta, si está totalmente de acuerdo con ella.

Vea los dos ejemplos (E1 y E2) que vienen aquí debajo y cómo se han contestado.

- E1** Conduzco a grandes velocidades A **B** C D E
- E2** A la hora de vestir prefiero los tonos claros A B C D **E**

La persona que ha contestado a estos ejemplos ha indicado que está en desacuerdo con (letra B) que conduzca a grandes velocidades y que es completamente cierto (letra E) que prefiere vestir con tonos claros.

Este cuestionario tiene algunas frases «tontas», como por ejemplo, «nunca he visto a nadie que tenga los ojos azules». La finalidad de estas frases es detectar si alguien ha contestado distraídamente o se ha equivocado de línea. Por favor, conteste adecuadamente a estas frases.

También hay frases destinadas a detectar si alguna persona trata de dar una imagen excesivamente buena de sí. La prueba resultará invalidada si usted trata de elegir las «mejores» respuestas en vez de contestar sinceramente. No se preocupe si alguna frase le parece algo extraña porque no son importantes aisladamente, sino en conjunto.

Trate de responder con sinceridad y rapidez.

NO EMPIECE HASTA QUE SE LO INDIQUE EL EXAMINADOR.



Autor: Seymour Epstein.
 Copyright © 2001 by TEA Ediciones, S.A.
 Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados.
 Edita: TEA Ediciones, S.A., Fray Bernardino Sahagún, 24: 28036 Madrid.
 Printed in Spain, Impreso en España.

A En total desacuerdo

B En desacuerdo

C Neutral

D De acuerdo

E Totalmente de acuerdo

1. Creo que la mayor parte de las personas tienen buen corazón.
2. A veces pienso que cuando quiero con muchas ganas que algo ocurra, puedo estar contribuyendo a impedirlo.
3. Cuando tengo mucho trabajo que hacer con fecha límite, pierdo mucho tiempo preocupándome en vez de limitarme a hacerlo.
4. Creo que algunas personas tienen la capacidad de leer los pensamientos de los demás.
5. Cuando me sucede algo bueno tiendo a pensar que es probable que se compense con algún acontecimiento malo.
6. Cuando obtengo un buen resultado en una prueba, lo considero un hecho aislado y no me hace sentir una persona competente de una forma general.
7. Creo que hay gente que es capaz de proyectar sus pensamientos e introducirlos en las mentes de otras personas.
8. Tiendo a clasificar a los demás entre los que están a mi favor y los que están en mi contra.
9. Cuando tengo que hacer tareas pesadas trato de distraerme con pensamientos agradables o interesantes.
10. Creo que cuando la gente te trata mal debes comportarte de la misma manera.
11. Cuando me entero de que una persona que me gusta me corresponde, me siento muy valioso y capaz de conseguir todo lo que pretenda.
12. Cuando me ocurre algo bueno tiendo a pensar que ha sido un golpe de suerte.
13. Cuando he tenido un gran susto su recuerdo me vuelve a la mente muchas veces.
14. No dejo que las cosas pequeñas me abrumen.
15. No creo que la astrología sea capaz de explicar nada.
16. Considero que los retos, más que amenazas peligrosas, son oportunidades de probarme y aprender.
17. Creo que todo el mundo debería querer a sus padres.
18. Acepto muy mal los fracasos.
19. No me preocupa en absoluto lo que otros piensen de mí.
20. Creo que si tengo pensamientos terribles sobre otras personas se verá afectado su bienestar.
21. Paso mucho más tiempo analizando mis fracasos que recordando mis éxitos.
22. A veces me irrita la gente que tiene opiniones ilógicas.

NO SE DETENGA, CONTÍNE EN LA PÁGINA SIGUIENTE



A En total desacuerdo**B** En desacuerdo**C** Neutral**D** De acuerdo**E** Totalmente de acuerdo

23. Creo que casi siempre es mejor tomar decisiones firmes que buscar términos medios.
24. Si una persona que conozco es convocada a una importante entrevista de trabajo, tiendo a pensar que esa persona siempre sería capaz de conseguir un buen trabajo.
25. Soy muy sensible al rechazo.
26. He aprendido a no desear las cosas muy fuertemente porque generalmente mis deseos no se cumplen.
27. La mayoría de las aves pueden correr más velozmente que cuando vuelan.
28. Creo que la luna o las estrellas pueden influir sobre los pensamientos de las personas.
29. Si al hablar a un grupo yo difundo una tontería, lo consideraría como una anécdota y no le daría importancia.
30. Cuando me enfrento a una gran carga de trabajo pendiente, pienso que nunca seré capaz de acabarlo y me dan ganas de abandonarlo.
31. Cuando me ocurre algo malo tiendo a pensar que es probable que me ocurran más cosas malas.
32. La más ligera señal de desaprobación es capaz de abatirme.
33. No he conseguido aprender a leer.
34. Si hago un gran esfuerzo y fracaso, me produce tanta frustración que rara vez puedo volver a intentarlo en conseguir algo.
35. Creo que la mayoría de la gente sólo se interesa por sus propios asuntos.
36. Me preocupa mucho lo que los demás piensan de mí.
37. Cuando me doy cuenta de que he cometido un error suelo actuar de forma inmediata para corregirlo.
38. Si obtengo un resultado malo en un examen importante lo considero un fracaso total y pienso que no conseguiré triunfar en la vida.
39. Creo que puedo conseguir que algo ocurra si lo deseo con suficiente intensidad.
40. Confío mucho en mis primeras impresiones.
41. Cuando me enfrento a una tarea difícil me concentro en pensamientos estimulantes que me ayudan a rendir al máximo.
42. Creo que mucha gente que usa gafas vería mejor si se las quitase.
43. Creo que algunas personas pueden hacer que piense en ellas sólo con pensar en mí.
44. Con frecuencia mi mente se enfoca en hechos desagradables del pasado.

NO SE OPORTUNA, CONTINÚE EN LA SIGUIENTE PÁGINA

A En total desacuerdo

B En desacuerdo

C Neutral

D De acuerdo

E Totalmente de acuerdo

- 45 Soy ese tipo de persona que prefiere actuar en vez de quedarse pensando o quejándose de la situación.
- 46 Todo problema tiene dos soluciones posibles: una correcta y otra equivocada.
- 47 Creo que en la mayor parte de las situaciones es preferible destacar el lado positivo de las cosas.
- 48 Si una persona conocida tiene éxito en una prueba importante, tiendo a pensar que esa persona tendrá éxito en todo lo que se proponga en la vida.
- 49 No me preocupo demasiado de los problemas sobre los que no puedo hacer nada.
- 50 Durante el último mes, por lo menos una vez me lavé las manos antes de comer.
- 51 Si tengo que hacer algo desagradable, trato de aceptarlo lo mejor posible pensando en los aspectos positivos.
- 52 Si se me da bien un examen importante, lo considero un éxito completo y una prueba de que triunfaré en mi vida.
- 53 Creo en los fantasmas.
- 54 Cuando no consigo los objetivos que me he marcado, lo considero un completo fracaso.
- 55 En este mundo hay dos clases de personas: los triunfadores y los fracasados.
- 56 Si me convocan a una importante entrevista de trabajo, me considero importante y capaz de conseguir un buen trabajo.
- 57 Si no soy capaz de hacer un trabajo perfecto, lo considero un fracaso.
- 58 Cuando hago un examen, generalmente pienso que lo he hecho mucho peor de lo que ha sido en realidad.
- 59 Cuando me ocurre algo favorable, pienso que va a seguir la buena racha.
- 60 Soy tolerante con mis errores porque creo que son una parte necesaria del aprendizaje.
- 61 Cuando me ocurren cosas desagradables trato de olvidarlas enseguida.
- 62 La mayor parte de las personas piensan que soy una persona tolerante y que perdona con facilidad.
- 63 Si no me aceptan en una entrevista de trabajo importante, pienso que no valgo nada y que no seré capaz de encontrar un buen trabajo.
- 64 Cuando no soy capaz de hacer algo bien pero considero que he hecho lo que he podido, no me preocupo lo más mínimo.
- 65 Tiendo a tomarme las cosas de forma personal.
- 66 Tengo por lo menos un amuleto de la suerte.

NO SE DETENGA. CONTINUE EN LA PÁGINA SIGUIENTE.

5

A En total desacuerdo**B** En desacuerdo**C** Neutral**D** De acuerdo**E** Totalmente de acuerdo

- 67 Nunca he visto a nadie que tuviese los ojos azules.
- 68 No necesito conseguir resultados fantásticos para considerarme una persona valiosa.
- 69 La gente debería tratar de parecer feliz, con independencia de cuáles sean sus verdaderos sentimientos...
- 70 Rechazo los retos difíciles para evitar la decepción que me produce el no conseguirlos.
- 71 Sólo confío de verdad en mí mismo.
- 72 No me importa que la gente que sabe menos que yo actúe como si fuese superior y me dé consejos.
- 73 Soy muy sensible a las burlas de otros.
- 74 Aunque es cierto que las mujeres en ocasiones llevan pantalones, por regla general no los llevan tan a menudo como los hombres.
- 75 He comprobado que hablar mucho de los éxitos que estoy esperando alcanzar puede contribuir a evitar que se consigan.
- 76 Siempre que me ocurren cosas favorables pienso que lo he merecido.
- 77 Pienso que siempre hay muchas fortunas incorrectas y solo una correcta de hacer las cosas.
- 78 Paso mucho tiempo pensando en los errores que he cometido, incluso cuando soy consciente de que no puedo hacer nada para corregirlos.
- 79 Me gusta tener éxito en lo que acometo, pero si fracaso no lo tomo como un desastre.
- 80 En algunas ocasiones, cuando estoy cansado o enfermo, tengo ganas de irme a la cama muy temprano.
- 81 Confiar plenamente en otra persona es insensato porque puede hacerme daño.
- 82 Cuando tengo muchas cosas de las que ocuparme suelo hacer un plan y lo respeto al máximo.
- 83 Si una persona a la que quiero me rechaza, me siento abatido y pienso que nunca lograré nada importante en la vida.
- 84 Se puede llegar a morir por no comer.
- 85 Acostumbro a recrearme más en los acontecimientos agradables del pasado que en los desagradables.
- 86 Creo en augurios o presagios, tanto en los buenos como en los malos.
- 87 Cuando alguien me insulta sin razón no me molesta lo más mínimo.
- 88 Cuando algún conocido mío ama a otra persona y es correspondido, pienso que se trata de gente estupenda y que pueden conseguir lo que se propongan.
- 89 Cuando me doy cuenta de que estoy haciendo alguna broma de forma poco adecuada, me altero tanto que tiendo a hacerla cada vez peor.

- 90.trato de aceptar a las personas como son, sin juzgar sus comportamientos.
91. Cuando me ocurre alguna cosa desagradable, no permito que me tonte mucho por mi cabeza.
92. Si tengo un resultado desfavorable en un examen o una prueba pienso que se trata de una tibia prueba y no considero que sea una persona incompetente.
93. Creo que el criminal será siempre un criminal.
94. Creo que algunas personas son capaces de predecir el futuro.
95. Creo que cualquier persona que no sea perezosa es capaz de conseguir un puesto de trabajo.
96. Cuando he tomado una decisión me cuesta mucho cambiar de opinión.
97. No creo en supersticiones de ningún clase.
98. Cuando otras personas cometen errores no me siento alterado sino que trato de aliviar el asunto de una forma constructiva.
99. Cuando me enfrento a una situación difícil o a un reto complicado, trato de pensar en el éxito que puedo conseguir y evito pensar en todo lo que puede salir mal.
100. Pienso que si hago buenas acciones me ocurrirán cosas favorables.
101. Creo en los platillos volantes.
102. Trato de esforzarme al máximo en todas las cosas que intento.
103. He aprendido por amargas experiencias que no es de fiar la mayor parte de la gente.
104. Cuando me enfrento a una situación nueva y desconocida tiendo a pensar en el peor resultado posible.
105. Cuando se me presentan de repente sucesos desagradables suelo estudiar cuidadosamente cuál es la mejor forma de enfrentarme a ellos.
106. Dos más dos es igual a cuatro.
107. Hay dos clases de personas en el mundo: las buenas y las malas.
108. Cuando me ocurre algo desagradable, me acuerdo de todas las cosas buenas que me han ocurrido en el pasado y esto me hace sentir más desgraciado.

**FIN DE LA PRUEBA
SI HA TERMINADO
ANTES DEL TIEMPO CONCEDIDO,
COMPRUEBE QUE HA CONTESTADO
A TODAS LAS PREGUNTS.**