

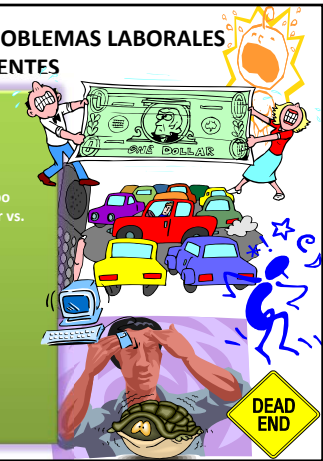
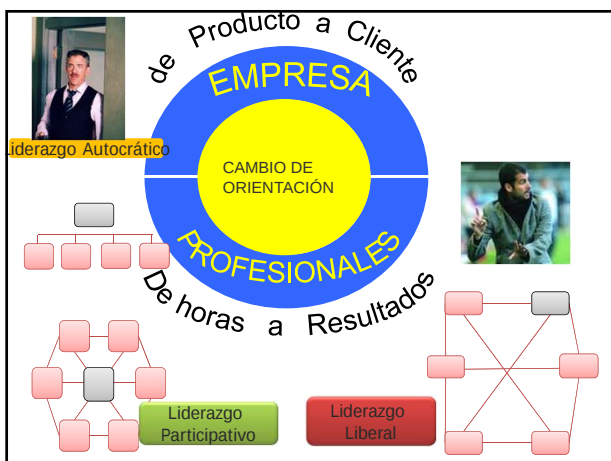


INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL TRABAJO: UNA HERRAMIENTA DEL SIGLO XXI PARA LOGRAR EL ÉXITO PERSONAL Y EMPRESARIAL

Natalio Extremera
Dpto de Psicología Social
Universidad de Málaga

NUEVOS TIPOS DE PROBLEMAS LABORALES RECIENTES

- Work-alcoholic,,,,,
- Burnout
- Mobbing
- Acoso sexual en el trabajo
- Sistemas nuevos de trabajo en equipo
- Nuevas formas de liderazgo: inspirar vs. mandar
- Nuevas formas: teletrabajo
- Consecuencias del desempleo
- Consecuencias de los supervivientes
- Tecno-estrés: nuevas tecnologías
- Interculturalidad laboral
- Emotional labour
- Estrés laboral
- Prejubilación (a los 50-55)
- Empleo precario, prejubilación

El CI no es suficiente para explicar:



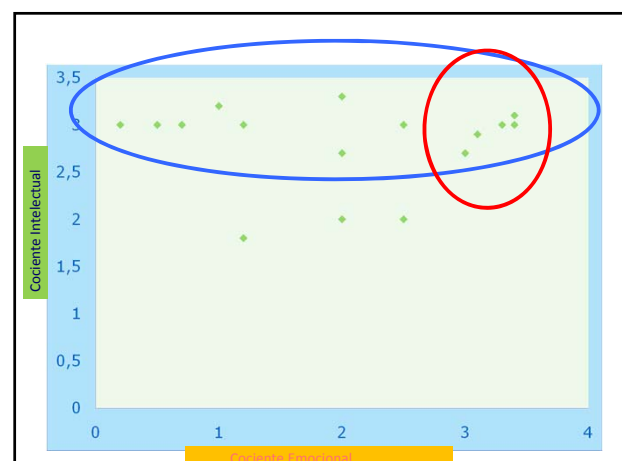
Bienestar laboral
Éxito empresa
Salud mental
Ascenso profesional (promoción)
Bienestar familiar
Felicidad
Rotación de parejas

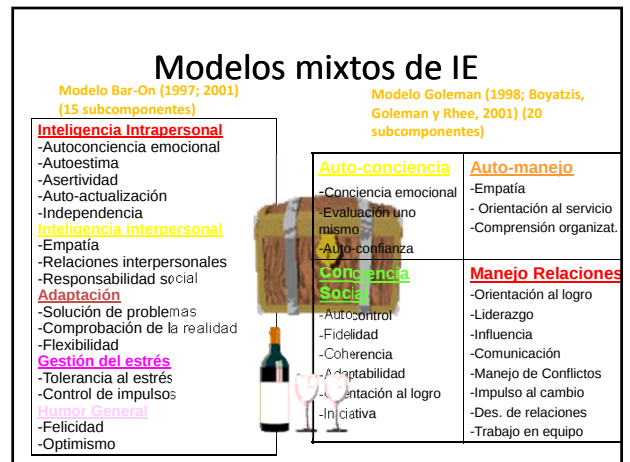
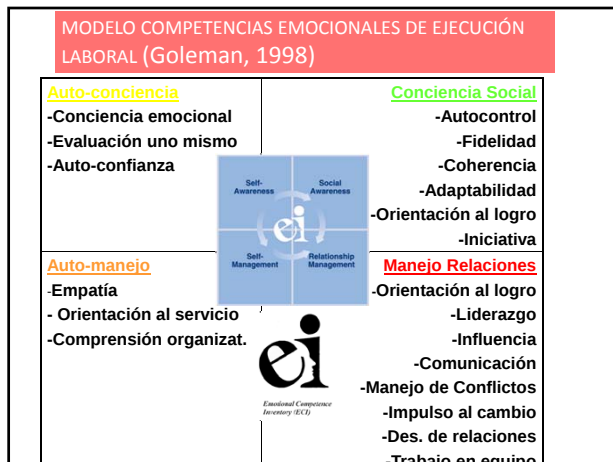


MODELO GOLEMAN (1995; 1998)

"IE incluye auto-control, entusiasmo, persistencia, y la habilidad para motivarse a uno mismo.... hay una palabra pasada de moda que engloba todo e abarca de destrezas que integran la IE: **el carácter**" (Goleman, 1995, p.28).

"Las competencias emocionales es una aptitud aprendida basada en nuestra inteligencia emocional que conlleva una mejor rendimiento laboral (Goleman, 2001)".





Daniel Goleman
INTELIGENCIA EMOCIONAL

EL MITO DE LA IE



EL 90% de la diferencia entre un trabajador "estrella" y un trabajador normal es atribuible a la IE (Goleman, 1998". P. 94)

El 85% del éxito de las personas depende de su IE (Watkin, 2000)

LA CIENCIA DE LA IE

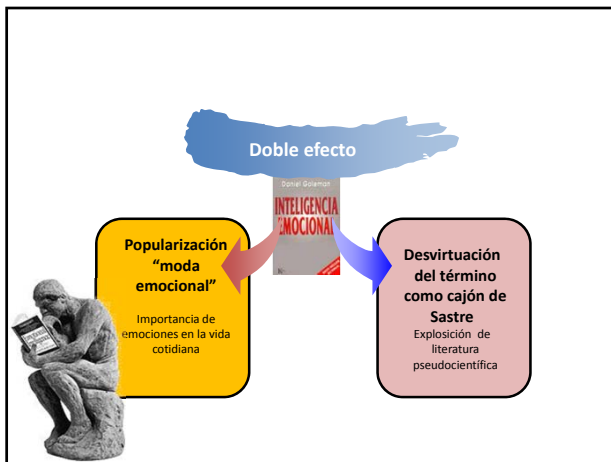


N.9522

59 estudios diferentes
La correlación media entre IE y éxito es modesta:
Rendimiento laboral ($r=.24$)
Rendimiento académico ($r=.10$)
Áreas vitales ($r=.24$)

Van Rooy, D. L., & Viswesvaran, C. (2004). Emotional intelligence: a meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 71-95.





¿Por qué es importante la evaluación de la IE?

Antes de sacar a cabo un **entrenamiento** en IE es necesaria una buena evaluación que permita:

- la violencia eliminarse por los previos
- La IE es el resultado de un consenso y de una cultura
- La IE es la solución o la guía para todos los males de nuestra sociedad actual
- La IE mejora con la edad y la experiencia



ENCUESTA ACTITUD INVESTIGACIÓN DE IE EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS



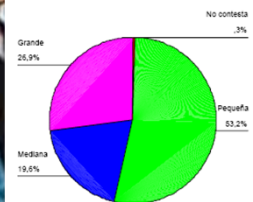
Pontí y Cabañas (2004)

MUESTRA EMPRESARIAL

•312 Empresas de toda España

- PEQUEÑA: 150 empleados
- MEDIANA: 150-500 empleados
- GRANDES: más 500 empleados

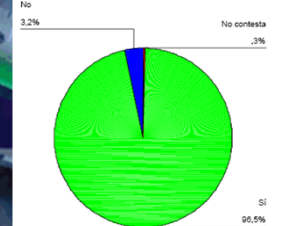
TAMAÑO DE LA EMPRESA



¿SABE EN QUÉ CONSISTE LA IE?

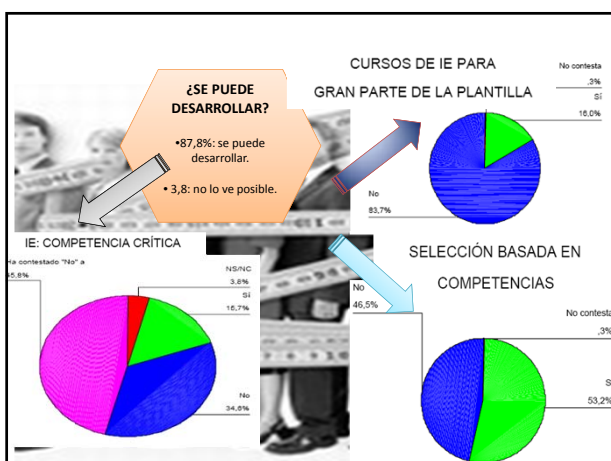
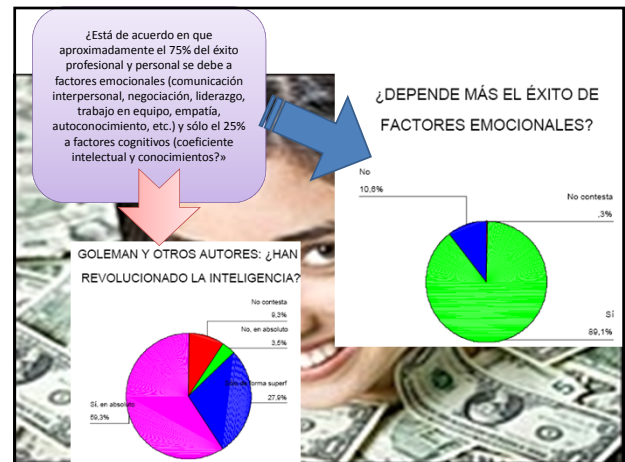
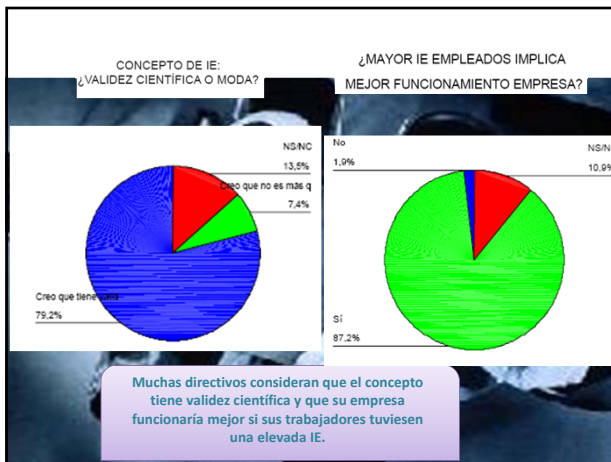


¿HA OÍDO HABLAR DE LA IE?



«Un 96,5% de los encuestados había oído hablar de la Inteligencia Emocional»

Muchas directivos saben de la existencia de la IE, pero no saben en qué consiste



¿Qué es la IE?

	MODELO DE MAYER Y SALOVEY (1997)	MODELO DE BAR-ON (1997)	MODELO DE GOLEMAN (1995)
			
Definición	"La habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, la habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; la habilidad para comprender emociones y el conocimiento emocional y la habilidad para regular las emociones promoviendo un crecimiento emocional e intelectual" (Mayer y Salovey, 1997, p. 10).	"IE es... un conjunto de capacidades no-cognitivas, competencias y destrezas que influyen en nuestra habilidad para afrontar exitosamente las presiones y demandas ambientales" (Bar-On, 1997, p. 14).	IE incluye auto-control, entusiasmo, persistencia, y la habilidad para motivarse a uno mismo... hay una palabra pesada de moda que engloba todo y abarca de destrezas que integran la IE: el carácter" (Goleman, 1995, p. 28).
Nº dimensiones	4	15	20
Dimensiones	Percepción Asimilación Comprensión Regulación	Habilidades intrapersonales Habilidades interpersonales Adaptabilidad Manejo del estrés Estado de ánimo general	Conocimiento emocional Manejo emocional Auto-motivación Reconocimiento emociones en los demás Habilidades Sociales
Tipo	Modelo de habilidad Modelo de procesamiento emocional de la información	Modelo mixto Modelo de rasgos	Modelo mixto Modelo de rasgos
Medida	Ejecución	Auto-informe Observador	Auto-informe Observador

Las emociones proporcionan información: tienen significado e importancia



1. Ocurren debido a un cambio en nuestro ambiente
2. Aparecen de forma automática y rápidamente
3. Cambian nuestra atención y el pensamiento
4. Generan ciertas reacciones físicas
5. Dirige nuestro comportamiento hacia la acción
6. Proporcionan información, si la usamos
PODEMOS SER MÁS INTELIGENTES

FUNCIÓN SOCIAL Y ADAPTATIVA

26

¿EL DOMINIO DE LA RAZÓN O EL DOMINIO DE LA EMOCIÓN?

La mala fama de las emociones...

¿Le han hecho alguna vez algunos de estos comentarios?

No te alteres tanto
Te dejas arrastrar por tus emociones
No me seas irracional,
Sé más objetivo
Modera tus palabras...

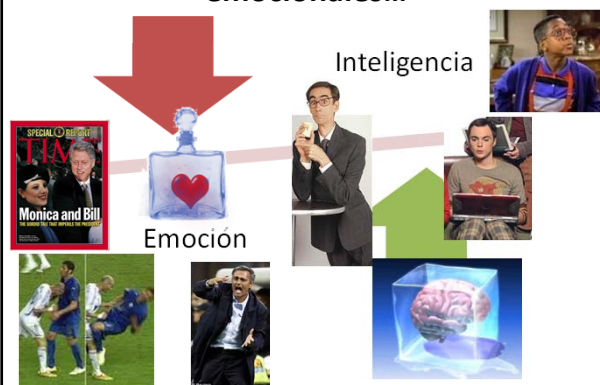
Te aconsejamos
Cambiar idea convencional de emociones

- Mostremos entusiasmos y contagiamos al equipo ante un proyecto ilusionante.
- Seamos cautelosos ante una posibilidad de unión con otra empresa y analizamos de forma racional, siendo cautelosos, sobre los pros y contras.
- Ante un fracaso, utilicemos esa emoción de tristeza y abatimiento para ser analíticos y descubrir los errores y corregirlos para el futuro.

Cualquiera puede enfadarse, eso es algo muy sencillo. Pero enfadarse con la persona adecuada, en el grado exacto, en el momento oportuno, con el propósito justo y del modo correcto, eso, ciertamente, no resulta tan sencillo.

Aristóteles

Y cuando somos demasiados emocionales...



Verdasco: Final Copa Niza 2010
23 de MAyo



VS



¿QUÉ TENÍA QUE
HABER HECHO?



AHORA ME CONCENTRARE SOLO EN
LA PELOTA... NO PIENSO CAER EN SU
TRAMPA

LE PEGARÉ CON FUERZA...

AHÍ ES EXACTAMENTE DONDE LA
QUERÍA MANDAR...

LO HE HECHO MUY BIEN...

OTRA VEZ!!!

CADA PARTIDO ES UN NUEVO
DESAFIO...

ESTOS FRANCESES NO SE VAN A
SALIR CON LA SUYA ...

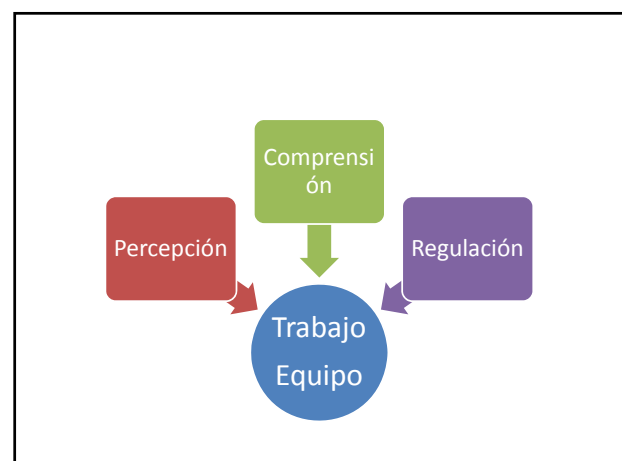
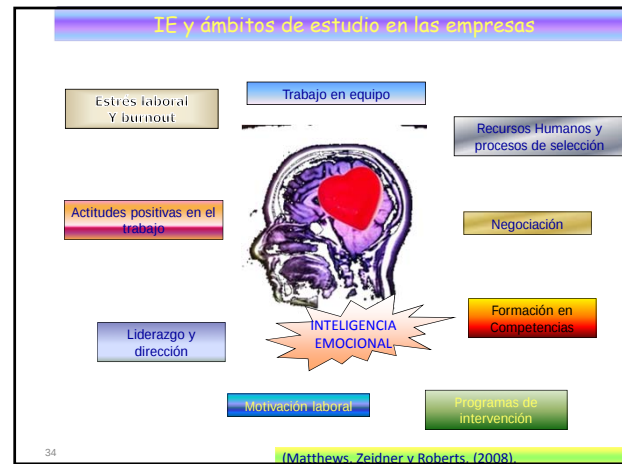
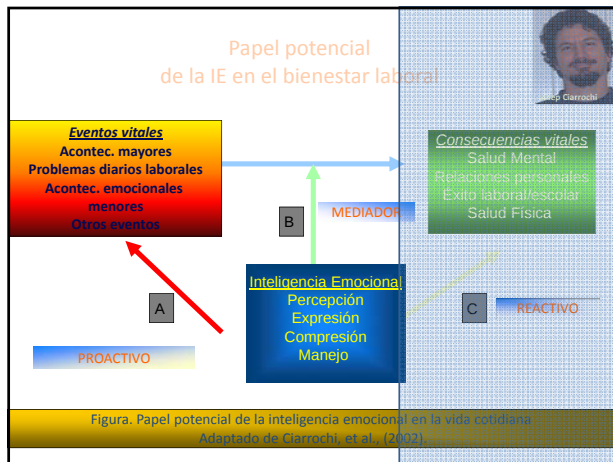
EVIDENCIAS CIENTÍFICAS
DE LA IE EN LA EMPRESA

¿EXISTEN EVIDENCIAS DE LA INFLUENCIA DE LA IE
AL CONTEXTO LABORAL?

Premisa básica

¿Aquellos capaces de
percibir, comprender y regular
sus emociones serán capaces
de afrontar mejor los
estresores laborales y rendir
más eficazmente en sus
empresas?





IE y trabajo en equipo



Jordan et al., (2002). Human Resources Management Review

Equipo semi-autónomos de trabajo:

- Tareas semanales
- Mínimo 2 horas semana
- 9 semanas
- Informes, redacción de diseño de investigación, exposiciones, lectura de artículos
- Semanalmente detallar objetivos logrados y los procesos de aprendizaje

Equipo centrado en la tarea

¿Están las metas y objetivos claramente articuladas durante la sesión?

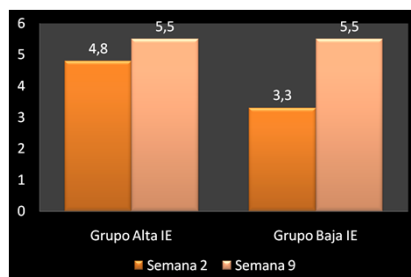
¿Se mantiene el grupo centrado en las metas y no se dispersa?

Nivel de Efectividad proceso

¿Cómo de preocupados está el equipo por chequear la propia aplicación de la tarea?

¿Cómo han sido de apropiado los procesos y actividades para el aprendizaje de la tarea?

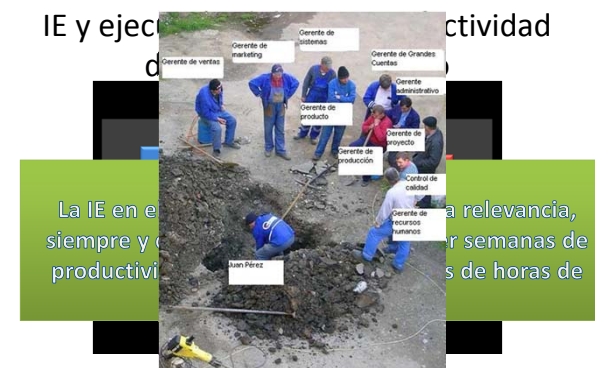
IE y ejecución del equipo: centrado en metas



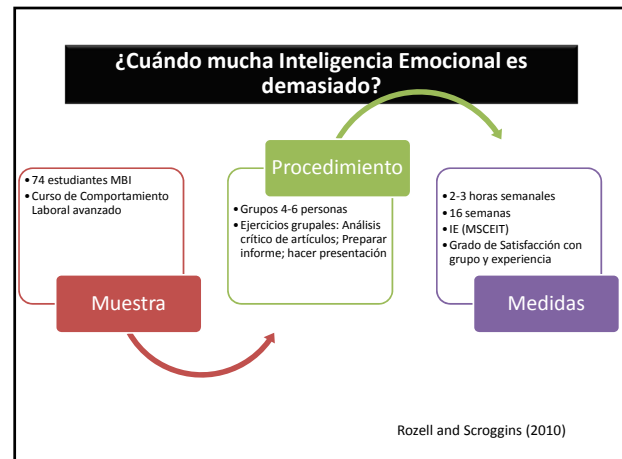
¿Están las metas y objetivos claramente articuladas durante la sesión?
¿Se mantiene el grupo centrado en las metas y no se dispersa?

IE y ejecución del equipo: centrado en actividad

La IE en el equipo siempre y cuando se mantenga la relevancia, por semanas de actividades y horas de trabajo.



¿Cómo de preocupados está el equipo por chequear la propia aplicación de la tarea?
¿Cómo han sido de apropiado los procesos y actividades para el aprendizaje de la tarea?



No siempre es una ventaja ser muy habilidoso en detectar las emociones del resto del personas todo el tiempo:

Al igual que un CI extremadamente alto, una altísima IE puede tener sus desventajas, al menos en grupo.

La literatura ha confirmado que personas con alto CI se asocian a más probabilidad de depresión y problemas para relacionarse socialmente (Web et al., 1994)

Es posible que individuos con altísima IE son tan hábiles en la interacciones con los grupos (**habilidad hipersensitiva y consciente de las interacciones grupales**) que ciertos comportamientos o conflictos internos entre miembros que son incapaces de ser ignorados y se magnifican llevando a la insatisfacción en el clima grupal, especialmente cuando hay emociones que los demás pretendrían mantener ocultas. Y empiezan a cargarse por esas personas y cosas que impiden su satisfacción



Desarrollo de la IE

© 1997 by Randy Glasbergen, E-mail: randyg@norwich.net
http://www.norwich.net/~randyg/toon.html

Cariño, Cómo siempre te quejas de que no sé expresar emociones, he hecho estos cartelitos

Emotional intelligence self-description inventory (EISDI) (Groves et al., 2008)

Emotional intelligence self-description inventory (EISDI)
(Groves et al., 2008)

1 / 1 Percepción y Evaluación de Emociones



- 1 Puedo identificar claramente la variedad de emociones que siento en mi día a día
- 2 En mi trabajo puedo decir de forma casi instantánea cuando alguien está enfadado conmigo
- 3 Normalmente puedo imaginar lo que otras personas están sintiendo
- 4 Puedo normalmente decir como se está sintiendo alguien de mi trabajo incluso si su expresión verbal es contraria a su lenguaje corporal

Atras Siguiente



Estoy feliz

Estoy rogando/pidiendo

Estoy impresionado/a

Estoy poco impresionado/a

Estoy preocupado/a

Estoy excitado/a



Estoy poco impresionado/a

Estoy preocupado/a

Estoy rogando/pidiendo

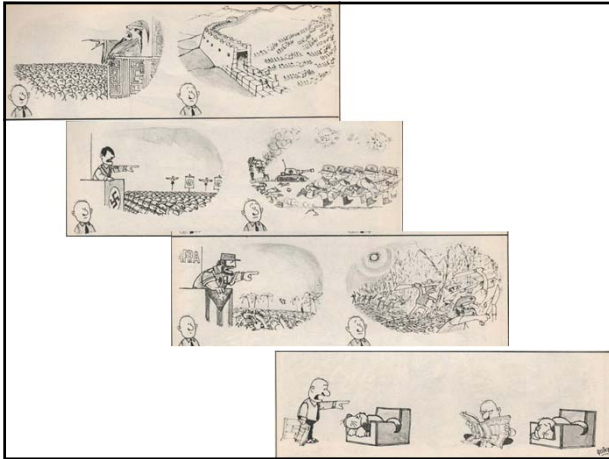
Emotional intelligence self-description inventory (EISDI)
(Groves et al., 2008)

1 / 2 Facilitación emocional



- 1 Priorizo mis tareas laborales de acuerdo a cómo de fuerte me sienta sobre la importancia de cada tarea
- 2 A menudo utilizo mi ilusión hacia un trabajo para canalizar los esfuerzos de otros e ilusionarlos también en el proyecto
- 3 A menudo uso el cómo me siento sobre un problema para definir la atención que le prestaré para solucionarlo
- 4 Cuando voy a tomar una decisión, siempre considero como los demás se sienten al respecto

Atras Siguiente



Emotional intelligence self-description inventory (EISDI)
(Groves et al., 2008)

1 / 3 **Comprensión emocional**

1 Cuando un compañero ha rendido pobremente en su trabajo, yo puedo reconocer si el/ella está enfadado, avergonzado, culpable o cualquier otro sentimiento (ej. Orgullo herido)

2 Normalmente puedo detectar cambios sutiles en las emociones de mis compañeros

3 Yo soy consciente de las señales sutiles en el trabajo que expresan como las personas se sienten (ej. Donde se sientan; cuando ellas están en silencio, etc...)

4 Puedo reconocer rápidamente cuando la frustración de un compañero en su trabajo va en aumento.

Atras Siguiente



Emotional intelligence self-description inventory (EISDI)
(Groves et al., 2008)

1 / 4 **Regulación emocional**

1 Cuando un compañero se está sintiendo desilusionado en su trabajo/tarea, hago un esfuerzo por darle palabras de ánimo para apoyarlo

2 Soy capaz de transmitir y contagiar el sentimiento de entusiasmo a los demás sobre los proyectos a realizar

3 Cuando comienzo cualquier proyecto laboral espero alcanzar cierta sensación de realización y logro con lo que hago

4 Soy capaz de calmar a alguien que está enfadado o frustrado ese día con su trabajo

Atras Siguiente

IE y estrés



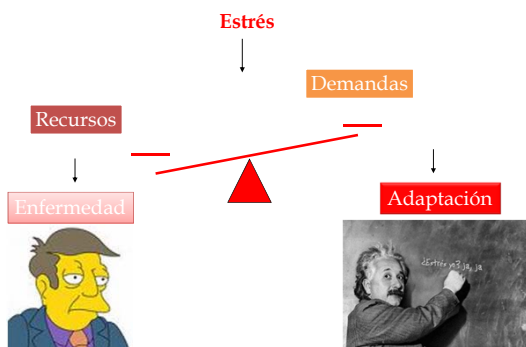
INTRODUCCIÓN **ESTRÉS**

El estrés es un desequilibrio sustancial (percibido) entre la demanda y la capacidad de respuesta (del individuo) bajo condiciones en la que el fracaso ante esta demanda posee importantes consecuencias (percibidas)". (McGrath, 1970).

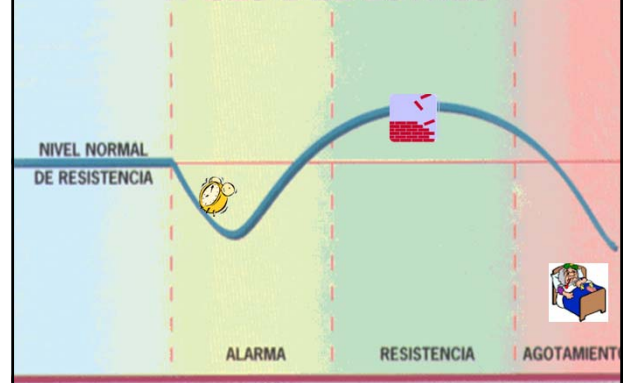
PROCESO HOMEOSTÁTICO

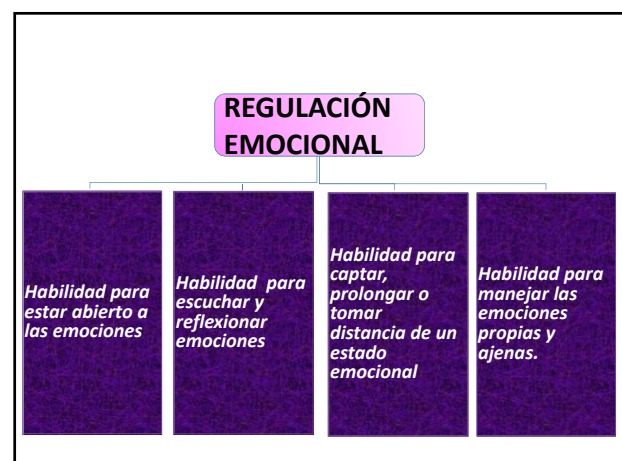
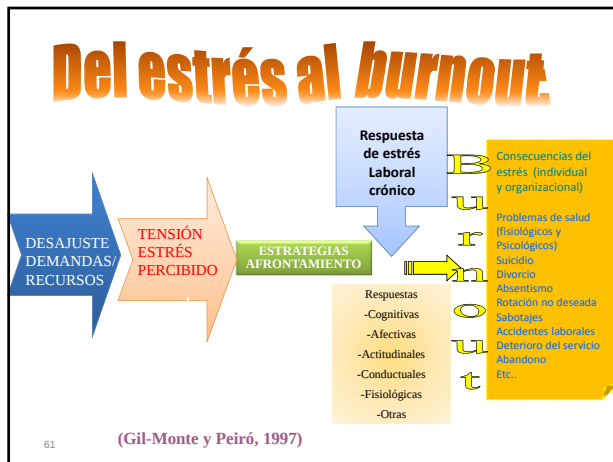


Modelo transaccional del estrés



FASES DEL ESTRÉS







¿Cómo la gente regula sus emociones?



¿Por qué seguimos usando estas estrategias a pesar de no ser efectivas?

Resultados inmediatos a corto plazo

No implican demasiado esfuerzo

No requieren tiempo excesivo



ESTRATEGIAS DE REGULACIÓN COGNITIVO-EMOCIONAL



Esfuerzos y estilos bastante estables de afrontar situaciones negativas basadas en lo que el individuo piensa cuando experimenta una situación estresante o evento negativo. No son tan estables como los rasgos de personalidad, estas estrategias cognitivo-emocionales pueden ser cambiadas, aprendidas o desaprendidas

Nadia Garnefski Vivian Kraaij
Universiteit Leiden

Nueve estrategias de regulación cognitivo-emocional

Auto-culpa

Rumiación

Refocalización positiva

Centrarse en un plan

Reevaluación positiva

Poner en perspectiva

Catastrofismo

Culpar a otros



IE Y LIDERAZGO



La empresa Gallup realizó encuestas a más de 80.000 gerentes de más de 400 empresas, tratando de identificar los patrones de éxito y las características que los hacen destacar en su desempeño y desarrollo profesional.

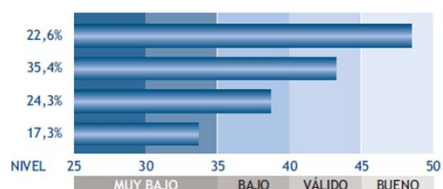
'El 70% de los empleados que abandonan su puesto de trabajo es por problemas con su jefe

Un 40 por ciento de los gerentes novatos son despedidos, renuncian o reciben una mala evaluación durante los primeros 18 meses en sus nuevos cargos.

Buckingham & Coffman (2003). PRIMERO ROMPA TODAS LAS REGLAS: LAS

¿Qué nota le ponen los empleados a sus jefes?

Por tanto, los colaboradores arrojan un veredicto: el 42% de los jefes no dan la talla.



Otto Walter Consulting (2009)

¿Qué nota le ponen los empleados a sus jefes?

- Sólo dos de cada tres trabajadores afirma sin dudar que la presencia de su jefe supone una ayuda útil para el equipo.
- De hecho sólo el 59,7% de los empleados contrataría a su jefe si fueran ellos los que tuvieran una empresa y necesitaran un buen mando en algún departamento.
- Exactamente un limitado tres de cada cuatro evalúa a su jefe como competente para sus funciones.
- Casi uno de cada cuatro empleados (22%) preferiría arriesgarse a que viniera un jefe nuevo en vez de seguir con el que tiene.

Todo esto explica porqué sólo el 74% de los trabajadores afirma que tiene un buen jefe.

Buenas noticias: Sólo un 6,7% considera a su jefe imprevisible

Otto Walter Consulting (2009)

¿ES LA IE UNA HABILIDAD IMPORTANTE EN LA DIRECCIÓN DE EQUIPOS Y LIDERAZGO?

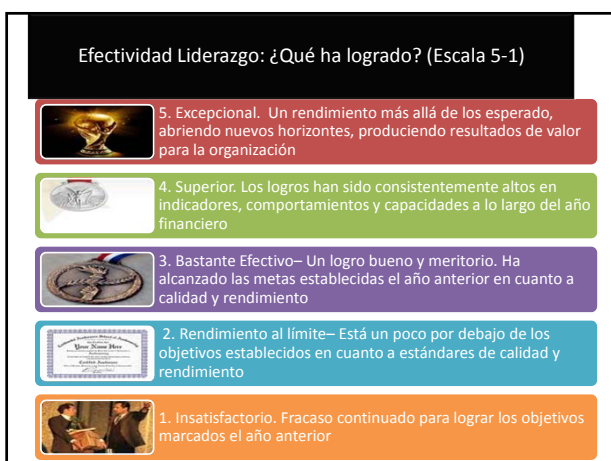
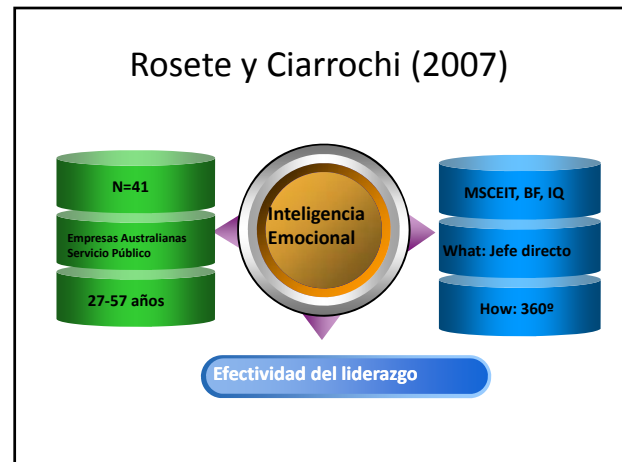


LOS 18 COMPORTAMIENTOS MÁS IRRITANTES DE SUS JEFES

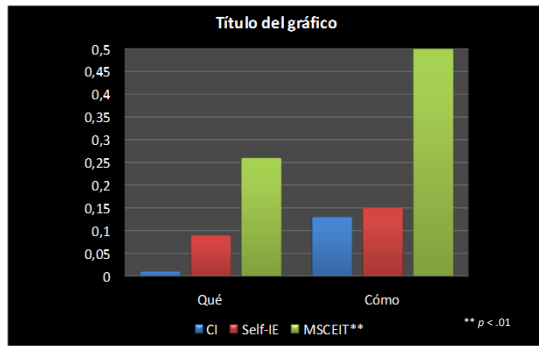


LOS COMPORTAMIENTOS NEGATIVOS MÁS EXTENDIDOS		OW	
		TOTAL	%
	Nº		
• Falta de respeto	1	49,33	
• Prepotencia	2	37,47	
• No escuchar	3	30,32	
• Incompetencia directiva	4	28,98	
• Falta de apoyo al equipo	5	28,17	
• Falta de trato humano	6	25,81	
• No implicación	7	24,68	
• No controlar bien	8	24,68	
• Autoritario	9	24,26	
• Incumplimiento de compromisos	10	21,56	
• No comunicar bien	11	21,29	
• Injusto	12	19,54	
• Falsedad	13	18,46	
• Roba medallas	14	17,79	
• Falta de confianza	15	17,12	
• Falta de valor	16	14,89	
• Poca claridad de objetivos	17	13,34	
• No respetar horarios	18	10,11	

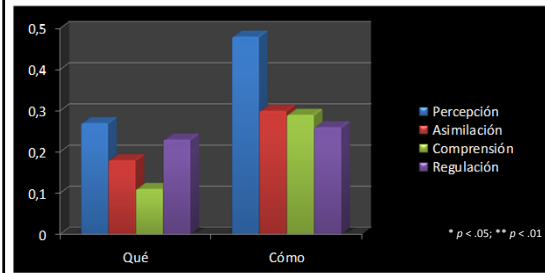
Fuente: "Los comportamientos negativos más extendidos de los jefes". Otto Walter 2009



Correlaciones entre MSCEIT, SUEIT, and escalas de CI con indicadores de efectividad del liderazgo



Correlaciones entre subsescalas MSCEIT con indicadores de efectividad del liderazgo



¿Cómo se ha logrado la efectividad?

	Des. Pensam. estratégico	Relaciones Productivas	Ejemplo de impulso	Comunicación influyente	Lograr resultados
IE Total	.20	.34*	.36*	.15	.21
IE Experic	.07	.23	.31	-.01	.20
IE Estrat.	.35*	.37*	.28	.37*	.12
Percepción	.17	.33	.38*	.11	.31
Facilitación	.01	.14	.19	-.06	.08
Comprensión	.34*	.36*	.26	.37*	.16
Manejo	.30	.31	.20	.29	.03

IE y líder transformador

☉ Carisma.

- Confianza en si mismo, Determinación, Conocimiento de los hombres, Comunicación, respeto, orgullo

☉ Motivación inspiracional:

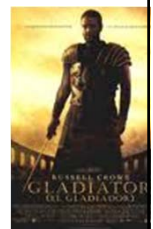
- Motiva creando expectativas, despliega entusiasmo, optimismo, espíritu de equipo

☉ Consideración individualizada.

- Elogia, consulta, feedback, delegación, consejo, mentor y contacto estrecho.

☉ Estimula al intelecto.

- Brillante y competente, conoce su oficio, enfoca los problemas de modo innovador, visionario



LIDER IDEAL



- Guía a sus hombres
- Obtiene obediencia voluntaria
- Inspira confianza y despierta entusiasmo
- Dice "NOSOTROS"
- Llega antes de la hora señalada
- Señala la infracción
- Enseña como hacer
- Hace que sus hombres encuentren interesante su trabajo
- Dice vamos
- Piensa en los hombres y en el objetivo

JEFE AUTORITARIO



- Los arrea
- La obtiene imponiendo su autoridad
- Inspira temor o inquietud
- Dice "YO"
- Dice: "preséntese a tiempo"
- Señala la pena para la infracción
- "Sabe" cómo se hace
- Hace penoso el trabajo
- Dice "vaya Vd."
- Se preocupa sólo por el objetivo.

CUALIDADES DE UN LIDER



La tarea de un líder y llevar a la gente desde donde está...

...Hasta donde nunca ha estado

- Gerry Ritsinger

- Aprecia y reconoce el esfuerzo y la superación en el trabajo.
- Cuando reprende corrige la falta respetando a la persona.
- Demuestra un interés personal por cada uno, es leal con todos, tanto con los subordinados como con los superiores. Asume las responsabilidades
- No culpa a otros. Está dispuesto siempre a acudir a sus superiores para defender a sus subordinados cuando fuera necesario.
- Cumple sus promesas lo antes posible y no promete lo que no puede dar.
- No tiene prejuicios y está siempre predispuesto a oír las explicaciones de otros, procurando comprender sus puntos de vista

RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA

- Las seis palabras más importantes:
ADMITO QUE EL ERROR FUE MIO
- Las cinco palabras más importantes:
HAS HECHO UN BUEN TRABAJO
- Las cuatro palabras más importantes:
¿CUAL ES TU OPINIÓN?

RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA	
4	Las TRES palabras más importantes: HAZME ESTE FAVOR
5	La PALABRA más importante: NOSOTROS La menos: YO
6	Las DOS palabras más importantes: MUCHAS GRACIAS

