



**Graduate School of Business**

**Master en Dirección de Empresas**

**Tesis para optar al grado de Máster de la Universidad de Palermo en  
Dirección de Empresas**

***INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO FACTOR DE MOTIVACIÓN***

***Propuesta de ideas para su implementación en las grandes empresas de Argentina***

**Tesista: Luciana Magalí Alegre**

**Legajo: 0093348**

**Director de tesis: Dr. Leandro A. Viltard**

**2018**

**Buenos Aires – Argentina**

## **EVALUACIÓN DEL COMITÉ**

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi familia, por el apoyo constante e incondicional.

A mi tutor, Dr. Leandro A. Viltard, por su dedicación, tiempo y *feedback* para continuar con el proceso de desarrollo de mi tesis.

A todos aquellos que de una forma u otra brindaron su aporte a la presente investigación.

Gracias.

## **TABLA DE CONTENIDOS**

**PRÓLOGO**                      **VIII**

**RESUMEN (ABSTRACT)**        **XI**

**INTRODUCCIÓN**        **1**

1.	Antecedentes y motivos de la presente investigación.....	1
2.	Definición del problema y las preguntas de la investigación.....	2
3.	Hipótesis.....	4
4.	Objetivo general.....	4
5.	Objetivos específicos.....	4
6.	Lineamientos generales y mapa conceptual del contenido del trabajo.....	5

**I. METODOLOGÍA**                      **9**

**II. MARCO TEORICO**                      **12**

7.	II.1 Inteligencia Emocional (IE).....	12
8.	II.2 IE en las empresas.....	18
9.	II.3 Metodologías de medición de la IE.....	22

10.	II.4 Motivación.....	27
11.	II.5 Motivación en las Empresas.....	32
12.	II.6 Emoción y motivación: El origen en el cerebro.....	35
13.	II.6 Mejores prácticas.....	39
14.	II.7 Conclusiones.....	44

### **III. MARCO INVESTIGATIVO 47**

III.1	Encuesta a profesionales y ejecutivos de grandes empresas de Argentina.....	47
III.2	Entrevista con informantes-clave.....	59
III.3	Análisis de estudio de caso: Ernst & Young Argentina.....	62
III.4	Conclusiones.....	65

### **IV. CONCLUSIONES, PROPUESTAS Y APORTES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES 68**

IV.1	Conclusiones generales.....	69
IV.2	Propuestas.....	76
IV.3	Aportes para futuras investigaciones.....	77

### **BIBLIOGRAFÍA 79**

### **ANEXOS 84**

**TABLA DE CUADROS**

Cuadro 1: Lineamientos generales de la investigación.....	16
Cuadro 2: Capítulos del análisis.....	17
Cuadro 3: Metodología.....	21
Cuadro 4: Habilidades para determinar el nivel de IE.....	27
Cuadro 5: Habilidades de estudio en el Test MSCEIT.....	34
Cuadro 6: Semejanzas entre la Teoría de Maslow y la de Herzberg.....	42
Cuadro 7: Funciones emocionales y sus efectos.....	48
Cuadro 8: Resultado de estudio de habilidades.....	52
Cuadro 9: Profesionales y especialistas entrevistados.....	109

## TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Posición dentro de la empresa.....	60
Gráfico 2: Sexo de los encuestados.....	60
Gráfico 3: Edad de los encuestados.....	61
Gráfico 4: Motivación de los encuestados.....	62
Gráfico 5: Importancia de la IE en el ámbito laboral.....	63
Gráfico 6: Manejo de las emociones como factor de incremento de desempeño.....	63
Gráfico 7: Entrenamiento sobre IE.....	64
Gráfico 8: Recomendación de entrenamiento.....	65
Gráfico 9: Capacidad de manejo de emociones post-entrenamiento.....	66
Gráfico 10: Eficiencia post-entrenamiento.....	66
Gráfico 11: Motivación post-entrenamiento.....	67
Gráfico 12: Deseo de recibir entrenamiento.....	68
Gráfico 13: Desarrollo esperado por entrenamiento futuro.....	69
Gráfico 14: Motivación esperada por entrenamiento futuro.....	69

## PRÓLOGO

*“Aquello que te motiva te genera emociones,  
y lo que te emociona es lo que te da motivación”*

*Fros Campelo*

La Inteligencia Emocional (IE) ha surgido debido a la necesidad de identificar y medir las capacidades emocionales en los seres humanos, la cual ha sido trasladada -con el correr de los años- al ámbito laboral. Debido a la gran importancia que ha tomado la IE, se han desarrollado diversas teorías al respecto, así como diferentes herramientas para medir las habilidades emocionales en los empleados.

El presente trabajo encuentra sus motivaciones principales en los grandes desafíos y oportunidades derivados de la aplicación de la IE y el manejo de las emociones surgidos a partir de la importancia de los siguientes factores:

- El creciente número de empresas globales que han comenzado a aplicar la IE para incrementar las habilidades de sus empleados.
- La obsolescencia de los métodos utilizados para medir la capacidad de éxito de los empleados dentro de una organización.
- Las nuevas herramientas de medición de las habilidades emocionales.
- El surgimiento de diversas teorías que indican la importancia del entendimiento de las necesidades de los empleados.



El presente trabajo encuentra sus motivaciones principales en las oportunidades que pueden surgir de la aplicación de la IE en las grandes organizaciones, brindando las herramientas emocionales a sus empleados, con la finalidad de desarrollar el correcto manejo de las situaciones vividas por parte de los mismos, e incrementando, por consiguiente, su motivación y su eficiencia laboral.

El alcance de la presente investigación ha incluido un estudio de temáticas que han profundizado al respecto de la IE y la motivación, los cuales han sido complementados con un estudio de cambio que ha abarcado una encuesta a profesionales y ejecutivos de grandes empresas de Argentina, entrevistas a informantes-clave y el análisis de estudio del caso de la compañía Ernst & Young Argentina (EY).

Como resultado de la falta de información certera acerca de la aplicación de la IE en las grandes empresas en Argentina, se ha generado la imposibilidad de desarrollar teorías específicas sobre la IE en forma directa. Debido a lo anteriormente mencionado, se ha enfocado el desarrollo teórico desde un punto de vista más amplio sobre la IE, el manejo de las emociones, la motivación y su aplicación en el ámbito laboral a fin de constituir el cuerpo teórico que permitiera desarrollar las teorías sobre la IE y la motivación.

A lo largo de la presente investigación, se han encontrado limitaciones/clarificaciones a su alcance, que son detalladas a continuación:

- La exploración -al respecto del Marco Teórico que soporta la presente investigación- ha abarcado la más amplia gama posible de teorías, aunque no

resulta posible aseverar que no exista material adicional que pueda considerarse importante y aporte información relevante.

- Se han utilizado –dentro del Marco Investigativo- diferentes fuentes de recolección de datos de campo que se han considerado acordes a la investigación a ser realizada.
- Se han consultado especialistas en Argentina, quienes se encontraban al tanto de la situación de las grandes empresas en el país y de quienes se ha obtenido información relevante para la investigación. A pesar de lo indicado anteriormente, se presenta cierta reserva ante la amplia gama de grandes empresas de la Argentina, teniendo en cuenta que la situación interna de cada una de ellas podría entenderse de manera particular.
- Las conclusiones generales se han basado en los elementos considerados a lo largo del presente estudio.

De cualquier manera, ha de aclararse que las limitaciones/clarificaciones anteriormente detalladas no han sido un impedimento para alcanzar conclusiones razonables al respecto de los objetivos e hipótesis del presente trabajo.

## RESUMEN

En los últimos años, han surgido teorías que indican que la IE aplicada en el ámbito laboral permite el entendimiento de las necesidades de los empleados, facilitando -por consiguiente- la motivación de los mismos.

De este modo, la hipótesis del presente estudio ha sido planteada bajo el entendimiento que las grandes empresas en la Argentina -al utilizar la IE- favorecerían el incremento de la motivación de sus empleados.

Con la finalidad de llevar a cabo la presente investigación, se ha utilizado una metodología cuali-cuantitativa, y se han realizado encuestas a profesionales y ejecutivos de grandes empresas de Argentina, entrevistas a cuatro informantes-clave y se ha analizado el estudio del caso de la compañía EY Argentina en cuanto a la implementación de entrenamientos sobre IE y manejo de emociones. Asimismo, el diseño de la investigación ha sido no experimental y, dentro de ellos, transversal, ya que la información se ha recolectado en un momento determinado de tiempo.

# INTRODUCCIÓN

## 1. Antecedentes y motivos de la presente investigación

Como resultado de la evolución de las tareas a ser realizadas por los empleados y la presión que los mismos pueden sentir en sus posiciones de trabajo, se presenta la necesidad que las grandes empresas les brinden las herramientas necesarias para manejar sus emociones, sintiéndose motivados a realizar su trabajo de manera eficiente.

Se presentan las opiniones de diferentes autores y especialistas que soportan la importancia de la IE y el manejo de las emociones con la finalidad de motivar a los empleados dentro de las organizaciones.

Actualmente, las reglas bajo las cuales los empleados son evaluados en las organizaciones han cambiado. Los mismos deben contar, no solo con un gran conocimiento técnico y académico, sino que –además- deben comprender cuál es la mejor manera de manejarse a sí mismos y a sus colegas de trabajo, según explica Goleman (1998).

DeLeon (2015), indica que la cantidad de títulos universitarios y diplomas académicos no llevarán a un trabajador al éxito si carece de IE. Asimismo, explica que los líderes de las empresas deberían desempeñarse en sus puestos de trabajo aplicando la IE para ayudar a sus trabajadores a cumplir con sus metas.

Según Llopis (2012), en el presente, los líderes de las grandes empresas deben cumplir con las expectativas de sus colaboradores y ser más conscientes de las necesidades de los mismos, ya que las emociones ocupan un rol fundamental a fin de mejorar su desempeño y la motivación dentro de la organización.

Finalmente, se presentan casos de grandes empresas globales que han aplicado la IE y el manejo de las emociones como un factor motivacional en sus empleados, lo cual servirá de base para la presente investigación.

La presente investigación ha sido realizada a los efectos de plasmar los conocimientos adquiridos y aplicar los conceptos incorporados, dándole -de esta manera- culminación a los estudios efectuados en la Universidad de Palermo, a fin de obtener el título de Master en Dirección de Empresas.

## **2. Definición del problema y las preguntas de la investigación**

Existen diferentes autores que indican la necesidad de las grandes empresas de evaluar a sus empleados, no solo por su Coeficiente Intelectual (CI) sino -también- por sus habilidades emocionales. Explican la necesidad de brindarles las herramientas necesarias para el manejo de sus emociones, incrementando -así- su IE y -por consiguiente- su motivación.

Según Llopis (2012), los líderes deberían comprender que cada colaborador es diferente y, por consiguiente, actúa de manera diversa. Incrementando el nivel de IE,

tanto de los líderes como de sus equipos de trabajo, se sentirán motivados para desarrollar sus actividades, maximizando los resultados deseados.

Según Figini (2009), en la actualidad, solo el CI es utilizado como factor a fin de determinar la posibilidad de éxito de un empleado. Asimismo, explica que las organizaciones deberían poner atención en la IE de sus colaboradores ya que los mismos suelen dar respuestas emocionales antes de racionalizarlas.

Tal lo expuesto en la presente sección, surge un entendimiento sobre la necesidad de que las empresas comiencen a poner mayor atención en las necesidades de los empleados. Los autores mencionados infieren que aquellas empresas que, no solo utilicen el CI, sino que –además- apliquen la IE para evaluar a sus empleados en el ámbito laboral, obtendrán que los mismos sean más exitosos y se sientan más motivados.

Como resultado de las problemáticas expuestas, se muestran –en modo seguido- las preguntas que han guiado la presente investigación:

- ¿Qué es la IE? ¿Cuáles son las habilidades emocionales a ser desarrolladas con la finalidad de incrementar el correcto manejo de las emociones?
- ¿Impactan las emociones en la motivación laboral?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de entender la IE en el ámbito laboral?
- ¿Qué variables se deben tener en cuenta al momento de implementar la IE en las grandes empresas?
- ¿Cuál es el grado de aplicación de la IE en las grandes empresas en Argentina?
- ¿Son las grandes empresas en Argentina conscientes de la importancia de aplicar la IE en el ámbito laboral?

Como resultado de las preguntas anteriormente planteadas, surge la necesidad de realizar una investigación profunda con la finalidad de comprender la situación actual de la implementación de la IE en las grandes empresas de Argentina, así como identificar las mejores prácticas utilizadas por empresas globales con el propósito de su aplicación en Argentina.

### 3. Hipótesis

En las grandes empresas de Argentina, la IE representa un factor que incrementa la motivación de los empleados.

### 4. Objetivo general

Analizar la IE como factor de la motivación en las grandes empresas de Argentina y proponer ideas para su implementación.

### 5. Objetivos específicos

- Estudiar los conceptos de motivación e inteligencia emocional, ahondando en sus mejores prácticas.
- Verificar, en el campo, la posición general de las organizaciones bajo estudio en relación a la IE como factor de motivación de sus empleados.

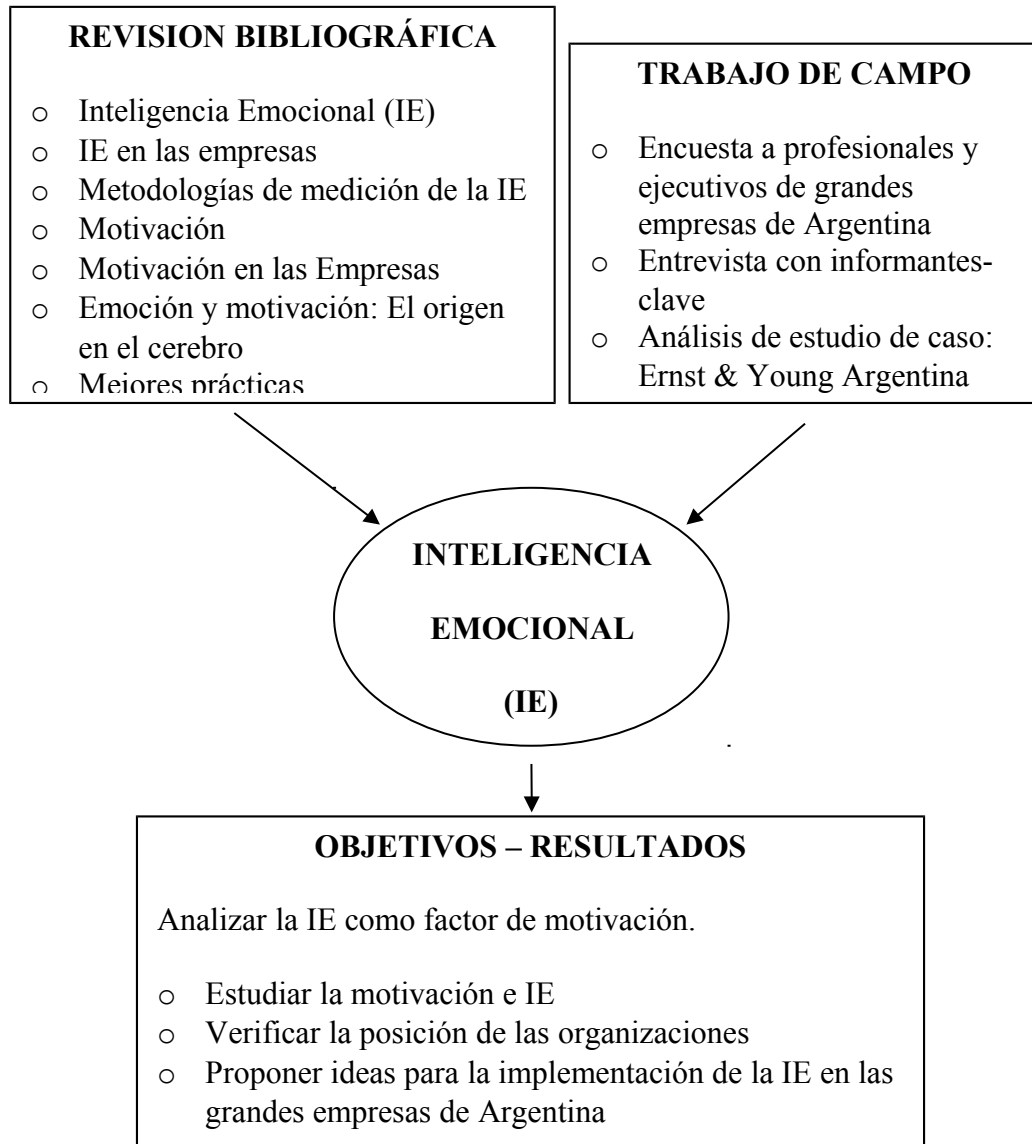
- Proponer ideas para la implementación de la IE en las grandes empresas de Argentina.

## **6. Lineamientos generales y mapa conceptual del contenido del trabajo**

A continuación, se presentan los lineamientos generales de la investigación con el propósito de facilitar el seguimiento de la misma:



**Cuadro 1: Lineamientos generales de la investigación**



Fuente: Elaboración propia (2017)

Por otro lado, la presente investigación ha sido preparada siguiendo un orden metodológico. El contenido de la presente tesis se ha organizado en distintos capítulos que se visualizan en el siguiente cuadro:

**Cuadro 2: Capítulos del análisis**

Introducción	<b>Capítulo II</b> Marco Teórico	<b>Capítulo IV</b> Conclusiones generales, propuestas y aportes para futuras investigaciones
<b>Capítulo I</b> Metodología	<b>Capítulo III</b> Marco Investigativo	

Fuente: Elaboración propia (2017)

A los efectos de ofrecer una mejor exposición, los capítulos anteriormente mencionados muestran un hilo argumental con diversas perspectivas y posiciones. A continuación se ofrece un breve resumen de cada uno de ellos:

- **Introducción:** Se describe la problemática, los objetivos y los motivos que han impulsado a la presente investigación.
- **Capítulo I – Metodología:** Hace referencia al diseño de la investigación, los métodos y técnicas, y los instrumentos de recolección de datos de campo.
- **Capítulo II – Marco Teórico:** Se estudian las principales teorías que sustentan la presente investigación al respecto de la IE y la motivación, así como su aplicación en el ámbito laboral. Asimismo, se explican casos de empresas globales que utilizar la IE con el objetivo de incrementar la motivación de sus empleados.

- Capítulo III – Marco Investigativo: Se presentan el análisis y los resultados de las técnicas de recolección de datos de campo utilizados.
- Capítulo IV. Conclusiones generales, propuestas y aportes para futuras investigaciones: Al final de cada capítulo se proponen comentarios y conclusiones de cada uno de los temas tratados. En el presente capítulo, se realiza una interrelación entre el Marco Teórico y el Marco Investigativo. Asimismo, se realizan propuestas y planteamientos para futuras investigaciones.

Deviene importante indicar que, adicionalmente, se incluye la bibliografía consultada que ha sido utilizada con la finalidad de estudiar lo planteado anteriormente.

## I. METODOLOGÍA

Se ha utilizado una metodología cuali-cuantitativa, con predominio de cualitativo. El estudio ha sido exploratorio descriptivo. El diseño de la investigación ha sido no experimental y, dentro de ellos, transversal, ya que la información ha sido recolectada en un momento determinado de tiempo.

La muestra utilizada ha sido seleccionada mediante criterios intencionales, dirigidos y no probabilísticos. De esta manera, no se han realizado estimaciones cuantitativas de parámetros de un universo dado. La presente muestra ha sido realizada utilizando corporaciones y empresas Argentinas o internacionales con presencia en el país, las cuales cuentan con un cierto porte y tamaño, sin realizar distinciones al respecto del sector industrial al cual pertenecen.

El tamaño de la muestra ha sido de 200 empleados seleccionados en base a los criterios anteriormente mencionados. Al ser una investigación cuali-cuantitativa, el tamaño de la muestra no ha presentado una limitación al alcance de la misma.

La recolección de datos ha incluido la creación de los instrumentos de recolección, la aplicación de los mismos y el análisis de los datos obtenidos por medio de ellos. Con el fin de elaborar el marco investigativo, se han utilizado tres técnicas de recolección diferentes, a saber:

- Encuesta. Se han incluido preguntas cerradas y abiertas. La misma ha sido enviada, de manera electrónica, a profesionales y ejecutivos de las

organizaciones incluidas en la muestra. El objetivo de la presente encuesta ha sido obtener información sobre la motivación de los empleados y el conocimiento de los mismos sobre la Inteligencia Emocional.

- Entrevistas semi-estructuradas. Las mismas han sido efectuadas a informantes-clave. Por medio de las presentes entrevistas se ha obtenido información de mayor profundidad y la opinión de los mismos sobre la IE y la motivación. El criterio de selección de los mismos ha sido intencional, ya que se ha entrevistado a profesionales capaces de brindar información calificada sobre los temas mencionados en la presente investigación.
- Análisis de caso. Se ha analizado la empresa EY Argentina, utilizando información provista por el equipo de Talento de la misma. Se ha estudiado el curso dictado por la empresa sobre IE y se ha determinado la efectividad del mismo para incrementar la motivación en los empleados.

La unidad de análisis se halló conformada por grandes empresas y los empleados de las mismas, los cuales han sido incluidos en la muestra utilizada y, por consiguiente, alcanzados por la encuesta realizada y el análisis de caso.

La unidad de respuesta ha sido, en el caso de la encuesta realizada, los profesionales y ejecutivos de grandes empresas de Argentina.

Se ha realizado una triangulación metodológica en el marco teórico, marco investigativo y un análisis de caso, con el objetivo de garantizar en mayor medida la confiabilidad de los resultados de la presente investigación.

La investigación ha sido realizada en Buenos Aires, Argentina entre los meses de Julio y Diciembre del año 2017.

Se resume, en el siguiente cuadro, la metodología utilizada:

Cuadro 3: Metodología

<b>Metodología</b>	Cuali-Cuantitativa con predominio cualitativo.
<b>Tipo de estudio</b>	Exploratorio descriptivo.
<b>Diseño de la investigación</b>	No experimental y, dentro de ellos, transversal.
<b>Muestra</b>	Seleccionada mediante criterios intencionales, dirigidos y no probabilísticos.
<b>Unidad de análisis</b>	IE en grandes empresas y sus empleados.
<b>Unidad de respuesta</b>	Especialistas, profesionales y ejecutivos de grandes empresas.
<b>Recolección de Datos</b>	Creación y aplicación de instrumentos de recolección Análisis de datos obtenidos.
<b>Encuesta/Técnica de recolección de datos</b>	Cuestionario con preguntas abiertas y cerradas.
<b>Entrevistas</b>	Semi-estructuradas realizadas a informantes-clave.
<b>Caso</b>	Análisis de la empresa EY Argentina y su implementación de la Inteligencia Emocional
<b>Triangulación Metodológica</b>	Entre el Marco Teórico y el Investigativo.
<b>Lugar de la Investigación</b>	Buenos Aires, Argentina.
<b>Periodo de la Investigación</b>	De Julio a Diciembre del año 2017.

Fuente: Elaboración Propia (2017)

## **II. MARCO TEORICO**

En el presente Marco Teórico se plantea el estado del arte al respecto del tema investigado. Se incluyen temáticas que permitirán sostener la investigación realizada y conocer al respecto de la IE como un factor de motivación en las grandes empresas. Entre ellas, cabe destacar, la explicación del significado de IE y motivación, así como su aplicación y medición en el ámbito laboral. Además, se explica el origen de los mismos en el cerebro, incluyendo una base científica a fin de ejemplificar la relación de los conceptos.

Finalmente, se introducen los casos de grandes empresas que han utilizado la IE como un factor motivacional en sus empleados, así como los entrenamientos creados para mejorar sus habilidades emocionales.

### **7. II.1 Inteligencia Emocional (IE)**

En el presente apartado, se incluyen las teorías sobre la IE, así como la explicación de los conceptos necesarios para el entendimiento de las mismas.

La IE se ha basado en dos teorías, la teoría de Gardner (1994) sobre las inteligencias múltiples y la teoría de McClelland (1973) sobre el coeficiente intelectual.

Gardner (1994) expresa, luego de haber realizado diferentes investigaciones, que los individuos poseen diferentes inteligencias, a saber:

- Inteligencia Musical. Designada como la habilidad de entender y componer piezas musicales.
- Inteligencia Corporal-Cinestésica. Abarca las capacidades del uso del cuerpo humano así como los movimientos del mismo.
- Inteligencia Interpersonal. Calificada como la capacidad de tomar decisiones y realizar acciones teniendo en cuenta los intereses y motivaciones de otras personas. Incluye, además, la habilidad de descifrar los gestos y las palabras de otros individuos.
- Inteligencia Intrapersonal. Relacionada con el entendimiento de las emociones y sentimientos propios para, de esta manera, poder tomar decisiones en la vida personal.
- Inteligencia Lingüística-Verbal. Habilidad de utilizar el lenguaje para comunicarse con otros individuos, ya sea de manera oral o escrita.
- Inteligencia Lógico-Matemática. Permite comprender pruebas, logaritmos y símbolos matemáticos así como utilizar la lógica para la resolución de problemas.
- Inteligencia Visual-Espacial. Capacidad de comprender formas y objetos desde diferentes puntos de vista.

Por su parte, la teoría de McClelland (1973) advierte que, para obtener un alto rendimiento laboral, no solo se debe tener actitudes académicas sino que, además, son necesarias ciertas habilidades como la empatía, la autodisciplina y la iniciativa personal.

A partir de las mencionadas teorías, Goleman (1995) indica que han surgido tres modelos diferentes que han sido desarrollados para explicar la IE. A saber:



- Modelo de Salovey y Mayer, el que se ha tomado como base para la creación del MSCEIT “Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test”, desarrollado por Mayer J., Salovey P. y Caruso D. (2002). El mismo desarrolla la IE como parte de la inteligencia tradicional.
- Modelo de Reuven Bar-On, el que sirvió como pilar para la creación del test “Inventario de Coeficiente Emocional de BarOn”. BarOn (1997), ha perfeccionado sus teorías utilizando a la IE como una herramienta para mejorar el bienestar de los individuos.
- Modelo de Goleman, siendo desarrollado en base a las habilidades necesarias en el ámbito laboral.

Goleman (1995) explica que cada ser humano posee dos mentes diferentes que interactúan en su vida diaria:

- Mente racional, la cual se refiere a la mente pensante, que estudia y observa lo que sucede en el contexto.
- Mente emocional que se relaciona con la mente que siente.

Indica que la mente emocional y la racional son ejecutadas equilibradamente pero de manera semiindependiente y que, al poseerlas, contamos con dos clases de inteligencia, la racional y la emocional. Explica que, a fin de ejecutar correctamente las tareas de la vida cotidiana, un individuo necesita de ambas inteligencias.

Asimismo, señala que cada individuo posee un nivel diferente de IE, el cual puede ser medido y comparado utilizando el Coeficiente Emocional (CE). Advierte que el mismo evalúa la aptitud de los individuos de controlar y manejar las emociones para tener respuestas positivas y por consiguiente, exitosas.

Luego de realizar múltiples estudios, Goleman (1998), indica que no puede afirmarse que las mujeres sean más inteligentes emocionalmente que los hombres, pero tampoco a la inversa. Explica que cada persona es diferente y que por ende, posee rasgos diversos como parte de su personalidad. Según sus estudios, las mujeres suelen ser más empáticas, ya que son más conscientes de sus emociones.

Bar-On (2000), por su parte, ha realizado investigaciones mediante las cuales determina que los individuos se vuelven más emocionalmente inteligentes con el pasar del tiempo.

Como resultado de sus investigaciones, Goleman (2015), indica las 5 habilidades que pueden ser utilizadas para determinar el nivel de IE en un individuo, las cuales pueden ser desarrolladas mediante la práctica. A saber:

- Autoconciencia o conocimiento de uno mismo. Se encuentra compuesto por el entendimiento de una persona sobre sus emociones, debilidades y fortalezas, así como por la sabiduría para determinar cuáles capacidades de su personalidad, su entorno es capaz de observar en él. Además, la presente habilidad, les da la posibilidad de determinar cómo sus emociones afectan a su trabajo diario.
- Autorregulación o autocontrol. Se refiere al manejo de las emociones de manera positiva. Quienes controlen sus emociones y las acciones a realizar, crearán un contexto laboral de confianza. Según Figini (2009), la autorregulación es uno de las bases más importantes ya que, para alcanzar un alto nivel de autorregulación, un individuo debe analizar los acontecimientos y

los resultados de los mismos para poder reaccionar de manera diferente en el futuro.

- Automotivación. Resulta de la habilidad de un individuo de motivarse a sí mismo sin importar el contexto en el cual se encuentre.

- Empatía. Representa la capacidad de una persona de comprender a los individuos que lo rodean intentando entender sus sentimientos y emociones.

Un líder que posee empatía toma en cuenta las emociones de los integrantes de su equipo de trabajo ante la necesidad de tomar una decisión.

- Habilidades sociales. Plantea la aptitud de los individuos de crear vínculos con aquellos que los rodean. Explica que los individuos deben conocer sus propias emociones y sentimientos para aumentar su capacidad social.

Finalmente, Tan (2012), concuerda con Goleman (2015) al expresar que la IE brinda las habilidades necesarias para desarrollar la felicidad en cada individuo.

Tal lo expuesto en el presente apartado, los autores mencionados han realizado estudios para determinar los componentes de la IE, así como aquellas habilidades que poseen los individuos emocionalmente inteligentes. Como resultado de dos teorías diferentes sobre las inteligencias múltiples y sobre la necesidad de desarrollo de habilidades emocionales, fue posible la creación de la teoría de la IE.

A modo de conclusión, se infiere que los individuos, para elevar su nivel de IE, deben desarrollar las habilidades incluidas por Goleman en sus teorías.

Se resumen, en el siguiente cuadro, las cinco habilidades anteriormente citadas:

**Cuadro 4: Habilidades para determinar el nivel de IE**

	<b>Definición</b>	<b>Distintivos</b>
<b>Autoconciencia</b>	Habilidad de reconocer y entender sus emociones, estado de ánimo e impulsos, así como su efecto en los demás.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Confianza en sí mismo</li> <li>○ Auto evaluación realista</li> <li>○ Sentido del humor autocrítico</li> </ul>
<b>Autorregulación</b>	Habilidad para controlar o redirigir impulsos y estados de ánimo. Propensión a eliminar los juicios; piensa antes de actuar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Confiabilidad e integridad</li> <li>○ Conformidad con la ambigüedad</li> <li>○ Apertura al cambio</li> </ul>
<b>Motivación</b>	Pasión para trabajar por razones que van más allá del dinero y status. Propensión a lograr metas con energía y persistencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fuerte impulso hacia el logro</li> <li>○ Optimismo incluso frente al fracaso</li> <li>○ Compromiso organizacional</li> </ul>
<b>Empatía</b>	Habilidad para entender la apariencia emocional de los demás. Habilidad para tratar a las personas de acuerdo con sus reacciones emocionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Capacidad para fomentar y retener el talento</li> <li>○ Sensibilidad intercultural</li> <li>○ Servicio a clientes y consumidores</li> </ul>
<b>Habilidades sociales</b>	Pericia en el manejo y construcción de redes de relaciones. Habilidad para encontrar un espacio común.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Efectividad en liderar el cambio</li> <li>○ Habilidad para persuadir</li> <li>○ Pericia en liderar y construir equipos</li> </ul>

Fuente: Figini (2009)

## **8. II.2 IE en las empresas**

En el presente apartado, se incluyen las opiniones de autores sobre la IE en las organizaciones y sobre el requisito de las empresas de comprender las necesidades y las cualidades de sus empleados para cumplir las metas.

Actualmente, las reglas bajo las cuales los empleados son evaluados en las organizaciones han cambiado. Los mismos deben contar, no sólo con un gran conocimiento técnico y académico sino que, además, deben comprender cuál es la mejor manera de manejarse a ellos mismos así como a sus colegas de trabajo, según explica Goleman (1998). Asimismo, indica que las organizaciones serán más eficientes si utilizan y fomentan estas capacidades en los trabajadores, ya que promoverá la sinergia entre los mismos.

Goleman, Boyatzis y McKee (2013) indican que si los trabajadores se sienten bien, la calidad de su trabajo será superior y trabajarán dando lo mejor de sí mismos. Explican que, lo anteriormente mencionado sucede debido a que, en esas circunstancias, poseen un mayor entendimiento de sus responsabilidades y de las tareas a realizar, por lo que se sienten más optimistas acerca de alcanzar un objetivo determinado.

Según Figini (2009), en las empresas, el Coeficiente Intelectual (CI) es utilizado como único factor para determinar la posibilidad de éxito de un empleado. En su opinión, el presente abordaje es incorrecto, debido a que el CI solo examina la posibilidad de entender sucesiones lógicas y es comparado según una muestra de poblaciones de Estados Unidos y Europa, sin tener en cuenta las diferencias culturales.

Asimismo, indica que las organizaciones deberían poner atención en la IE de sus colaboradores, así como en su CE, ya que los mismos suelen dar respuestas emocionales antes de racionalizarlas. Explica que este tipo de comportamientos suele darse predominantemente en situaciones de estrés o de presión.

Evidencia DeLeon (2015) que la flexibilidad y la capacidad de trabajar en equipo son cualidades de aquellos trabajadores con un alto CI. Indica que la cantidad de títulos universitarios y diplomas académicos no llevarán a un trabajador al éxito si carece de IE. Adicionalmente, explica que el liderazgo organizacional de las empresas debería desempeñarse en sus puestos de trabajo aplicando la IE para ayudar a sus trabajadores a cumplir con sus metas.

Por su parte, Bradberry (2015), apunta que las personas con un CE alto, cuentan con las siguientes características:

- Son curiosos sobre otras personas. Intentan utilizar la empatía para poder comprender a quienes los rodean.
- Aceptan y fomentan el cambio, adaptándose al entorno.
- Conocen sus debilidades y fortalezas.
- Saben cómo decir no mediante la utilización del auto-control.
- No buscan la perfección. Conocen y entienden la posibilidad de cometer errores e intentar utilizarlo a su favor.

Llopis (2012), explica que, en el presente, los líderes de las grandes empresas deben cumplir con las expectativas de los empleados y ser más conscientes de las necesidades de los mismos, ya que las emociones ocupan un rol fundamental a fin de mejorar su desempeño dentro de la organización. En su opinión, los líderes deberían comprender que cada colaborador es diferente y por consiguiente, actúa de manera

distinta. Incrementando el nivel de IE propio y de su equipo de trabajo, los mismos se sentirán motivados para desarrollar sus actividades, maximizando los resultados deseados.

Asimismo, para poder alcanzar estos resultados, indica cinco maneras de proceder utilizando la IE:

- Cuidar a la gente. Los líderes deberían equilibrar las exigencias estratégicas de la organización con las necesidades de sus colaboradores. Explica que si los trabajadores entienden lo que se espera de ellos y se los trata de la manera adecuada, realizarán las actividades requeridas con mayor efectividad y motivación.
- Entender las diferencias. Los empleados esperan que sus líderes sean conscientes de sus diferencias y que sepan cómo tratar a cada uno de los colaboradores.
- Asistir en la búsqueda de la experiencia significativa. Los empleados deberían ser motivados por sus líderes para entender la manera en que pueden verse beneficiados realizando su trabajo y entendiendo la importancia que el mismo tiene para la su vida personal y para la organización.
- Ser responsable, tanto como su equipo de trabajo. Cada líder debe ser responsable de cumplimentar las normas dentro de la organización, sin contar con privilegios debido a su posición dentro de la misma. Los líderes deberían ser transparentes, admitir los errores e inspirar la confianza de sus colaboradores.

- Tener en cuenta las necesidades. Cada trabajador tiene la capacidad de mejorar y realizar su trabajo con mayor eficiencia. Los líderes deberían ser conscientes de ello y trabajar para incrementar el desempeño.

Goleman (1998) explica que la IE puede ser desarrollada a lo largo de la vida de las personas como consecuencia de los aprendizajes. Indica que cada individuo posee diferentes capacidades y que cada empleador debe asegurarse que su equipo de trabajo posea las habilidades de IE relacionadas con el puesto.

Asimismo, expone que existe una competencia emocional, la cual se explica como la habilidad que se basa en la IE y que favorece la alta eficiencia en el ámbito laboral. Indica que la mencionada competencia representa la aplicación de la IE en el trabajo, la cual se basa en las habilidades de la IE mencionadas a continuación:

- Independencia: Los trabajador realiza un aporte único en sus tareas diarias.
- Interdependencia: Cada persona interactúa con sus compañeros de trabajo ya que existe una necesidad de ayuda mutua.
- Jerarquización: Las habilidades de la IE mencionadas en el apartado anterior se relacionan entre sí y realizan aportes para incrementar la eficiencia y motivación laboral.
- Necesidad pero no suficiencia: Un alto nivel de IE no asegura el desarrollo de las competencias emocionales necesarias para la eficiencia en el trabajo.
- Genéricas: Existen habilidades aplicables a todos los puestos de trabajo, pero cada profesión necesita de diferentes competencias.

Surge, como resultado de los estudios realizados por los mencionados autores, un entendimiento sobre la necesidad de las empresas de utilizar la IE con el objetivo de



comprender las necesidades de sus empleados y darles las herramientas necesarias para su propio desarrollo.

### **9. II.3 Metodologías de medición de la IE**

Actualmente, deviene posible encontrar diversos exámenes para la medición de las habilidades emocionales y, por consiguiente, obtener el coeficiente de IE, denominado CE.

En el presente apartado se mencionarán las principales evaluaciones que pueden ser utilizados para medir la IE.

#### Test MSCEIT

El Test MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test) fue creado por Mayer, Salovey y Caruso en el año 2002 para ser utilizado como una herramienta de medición de habilidades o competencias emocionales.

Caruso (2007), explica que el presente test tiene la capacidad de medir las siguientes habilidades:

- Percepción de Emociones: Entendida como la habilidad de percibir la manera en que otros individuos se encuentran emocionalmente, ya que deriva del entendimiento de las emociones personales.

- Utilización de las emociones como un facilitador de pensamiento: Explicada como la capacidad de pensar e interpretar de acuerdo a las emociones.
- Entendimiento de las Emociones: Comprendida como la aptitud de entender los motivos por los cuales ocurren las emociones.
- Manejo de las Emociones: Interpretada como la competencia de gestionar las emociones para obtener los resultados esperados.

Cada una de las habilidades mencionadas es medida utilizando diferentes herramientas, entre ellas, el reconocimiento de emociones en caras e imágenes, relación entre emociones y pensamientos, preguntas sobre emociones y la elección de posibles soluciones a problemas.

Los resultados del test son comparados con una muestra de población, lo que se traduce en puntuaciones para cada habilidad anteriormente mencionada. Luego, cada puntuación es incluida en uno de los siguientes rangos: Mejora necesaria, Necesidad de desarrollo, Competente, Habilidadoso o Experto.

Asimismo, indica que, a pesar de obtener un resultado desfavorable en el test, igualmente resulta posible mejorar las habilidades emocionales, mediante el cambio en las actitudes personales.

Se resumen, en el siguiente cuadro, las habilidades estudiadas y los métodos utilizados para su medición:

Cuadro 5: Habilidades de estudio en el Test MSCEIT

<b>Habilidad</b>	<b>Tipos de Preguntas</b>	<b>¿Cómo puede ser utilizada la habilidad?</b>	<b>Secciones del test</b>
------------------	---------------------------	--	---------------------------

Identificar con precisión las emociones de las personas.	Identificar emociones en caras, paisajes y diseños.	Lectura de emociones y estados de ánimos para dar retroalimentación.	Caras, fotos
Generar emociones y solucionar problemas con esas emociones.	¿Cómo impactan los estados de ánimo en el pensamiento? Relación entre sentimientos y pensamientos.	Creación del correcto sentimiento para asistir en la resolución de problemas, comunicación de visión y liderazgo de personas.	Facilitación, sensaciones
Entendimiento de las causas de las emociones.	Preguntas de opción múltiple sobre vocabulario emocional.	Ser capaz de predecir como los individuos reaccionan ante las emociones.	Cambios, mezclas
Ser abierto a las emociones e integrarlas con los pensamientos.	Indicar efectividad de ciertas soluciones a problemas.	Integración de las emociones y pensamientos por medio de la realización de decisiones efectivas	Manejo de las emociones, relaciones emocionales

Fuente: Mayer, Salovey y Caruso (2002) en Caruso (2004)

### Inventario de Coeficiente Emocional de BarOn

Reuven Bar-On creó, en el año 1997, un test para medir el CE de los individuos, teniendo en cuenta factores emocionales, así como componentes de la personalidad. Luego, en el año 2000, realizó una actualización al test creado. En los libros

publicados respecto al tema, explica que su test puede ser aplicado a cualquier individuo mayor de 16 años de edad.

A continuación, se incluyen los 5 componentes principales, así como los 15 subcomponentes, a ser tenidos en cuenta para realizar las mediciones:

- Componentes Interpersonales.
  - Relaciones interpersonales
  - Responsabilidad social
  - Empatía
- Componentes Intrapersonales
  - Conocimiento de uno mismo
  - Asertividad
  - Autoestima
  - Autorrealización
  - Independencia.
- Componentes de Adaptabilidad
  - Solución de problemas
  - Prueba de realidad
  - Flexibilidad.
- Componentes de manejo del estrés o tensión
  - Tolerancia a la tensión
  - Control de impulsos
- Componentes del estado de ánimo corporal
  - Felicidad
  - Optimismo

El test se compone por 133 oraciones a ser respondidas en una escala del 1 al 5, a saber:

1. Muy rara vez
2. Rara vez
3. A veces
4. Frecuentemente
5. Con gran frecuencia

Se establece que cada oración incluida en el cuestionario se relaciona con un componente y subcomponente anteriormente mencionado y parte de las oraciones incluidas poseen una connotación positiva, mientras que el resto posee una connotación negativa. En función de la connotación, cada respuesta obtiene un puntaje.

Los resultados son comparados con una muestra determinada que puede variar dependiendo del lugar donde se realiza el test, así como de la población estudiada.

A modo de resumen, cabe destacar que el test de Inventario de Coeficiente Emocional de BarOn cuenta con una mayor amplitud de aptitudes a ser medidas, ya que incluye tanto factores emocionales como componentes de la personalidad. En cambio, en el test MSCEIT, solo son incluidas aquellas capacidades internas de los individuos que se relacionan con las emociones.

A modo de brindar mayor información al respecto del Test de Inventario de Coeficiente Emocional de BarOn, el mismo ha sido incluido en el Anexo II.

#### **10. II.4 Motivación**

Se presentan, a continuación, diferentes opiniones de autores en relación al alcance y al origen de la motivación de los individuos.

Según Mathe (2012), la palabra motivación proviene del latín *movere* que se interpreta como moverse o ponerse en movimiento para la acción. Indica que se

utiliza para explicar la estimulación interna de un individuo a realizar acciones para alcanzar sus objetivos, como resultado de un incentivo.

Sprenger (2005) explica que esta palabra proviene de los siguientes alcances:

- Brindar objetivos a los individuos.
- Explorar las motivaciones que posee cada individuo.
- Ayudar a los individuos a alcanzar los objetivos planteados.
- Lograr que los individuos le den la importancia necesaria a los objetivos planteados y a las conductas necesarias para alcanzarlos.

Dalton, Hoyle y Watts (2007) indican que la motivación puede ser explicada como el impulso que fomenta a los individuos a realizar acciones y que cada individuo debería entender cuáles son los estímulos que provocan la motivación, utilizándolos a los fines de alcanzar los objetivos planteados, los cuales, en su opinión, mayormente se refieren a saciar una carencia o necesidad.

Finalmente, Soto (2001) sugiere que la motivación surge como consecuencia de una necesidad, la cual estimula configuraciones nerviosas en el cerebro de los individuos que, a su vez, producen una actitud enfática que origina la consecución de actividades con el fin de alcanzar una meta.

### Teorías sobre Motivación

En el presente apartado, se incluyen las teorías que presentan un entendimiento sobre la motivación y los impulsos que llevan a los individuos a realizar acciones con el fin de cumplir sus metas.

Maslow (1991) indica que los actos realizados por las personas son impulsados por su motivación. En base a sus estudios, ha creado la jerarquía de necesidades, dividida en cinco secciones. A saber:

- Necesidades Fisiológicas o Básicas: Comprenden las necesidades de comida, sueño, vivienda, agua, entre otros.
- Necesidades de Seguridad: Abarcan la seguridad física y económica.
- Necesidades de Afiliación o Sociales: Incluyen el cariño y la inclusión en la sociedad.
- Necesidades de Reconocimiento o Estimación: Implican el respeto por parte del resto de los individuos.
- Necesidades de Autorrealización: Representan la aspiración de lograr los mayores deseos.

Explica que, al satisfacer las necesidades básicas o fisiológicas, las personas comienzan a tener necesidades de seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización, en el mencionado orden.

Por su parte, Herzberg (1959) expresa la teoría de los dos factores de la motivación, mediante la cual presenta un entendimiento sobre aquellos elementos que influyen en la motivación de los trabajadores en el ámbito laboral y plantea que los mismos se sienten estimulados por obtener aquello que no poseen. Mediante esta teoría, Herzberg realiza una división de los componentes en dos grupos, los factores de higiene y los factores motivacionales. Dentro de los factores de higiene, sugiere la inclusión de las condiciones laborales, las políticas y procedimientos utilizados, el pago de haberes, los beneficios recibidos, la relación con los superiores, colegas y subordinados, entre otros. Asimismo, los factores motivacionales abarcan la

superación personal, el aumento de las responsabilidades y los reconocimientos por parte de los superiores.

McGregor (1960) expresa la existencia de dos teorías que sirven de base para explicar la motivación de los individuos, la teoría X y la teoría Y. Dentro de la teoría X, indica que las personas eligen la seguridad en el ámbito laboral y que prefieren ser orientadas por un superior. En su opinión, los líderes de las organizaciones no deberían seguir la presente teoría, ya que los llevaría a creer que pueden dominar a sus empleados, sin tener en cuenta las posibles reacciones de los mismos. En cambio, en la teoría Y, plantea que los líderes deben motivar a los individuos de manera que los mismos sean auto disciplinados.

McClelland (1961) plantea la teoría de las necesidades, la cual, en su opinión, deviene como resultado del aprendizaje. Explica que solo existen tres tipos de necesidades básicas y que cada individuo posee una predominante, la cual puede verse modificada según su formación y las experiencias vividas. Se incluyen las siguientes necesidades como parte de la teoría planteada:

- Logro: Aquellos individuos en los cuales predomina la necesidad de logro, suelen tomar mayores riesgos para cumplir sus objetivos e intentan conseguir metas desafiantes.
- Poder: Los sujetos con mayores necesidades de poder, se regocijan ante la competencia y se muestran interesados en influir en los demás individuos.
- Afiliación: Las personas con preponderante necesidad de afiliación, desean pertenecer a los grupos que los rodean.



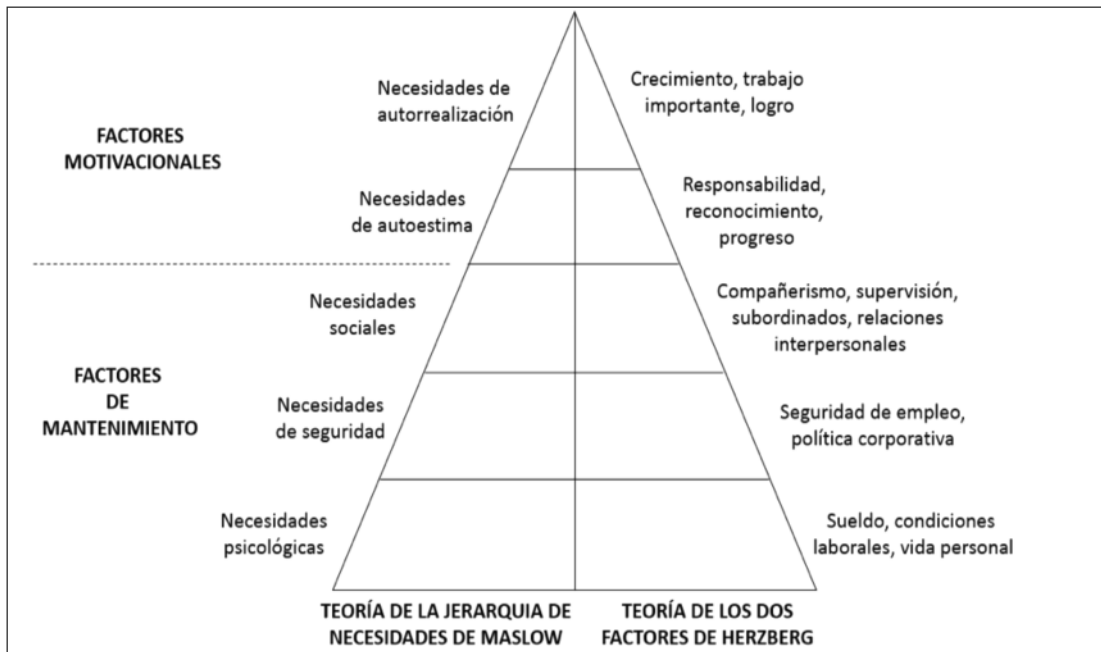
Según Vroom (1964), cada persona posee metas diferentes y realizan acciones para alcanzarlas. Explica que los individuos, al tomar decisiones, determinan el esfuerzo necesario para cumplir un objetivo. Si los sujetos entienden que sacrificio se condice con el resultado a ser recibido, se encontrarán más motivados a realizarlo.

Tal lo expuesto en el presente apartado, los autores mencionados han realizado teorías en base a factores motivacionales. Maslow (1991) enumera los factores en orden de importancia según las necesidades humanas. En adición a lo antedicho, Herzberg (1959), amplía su teoría incluyendo aquellos factores relevantes en el ámbito organizacional, al igual que McGregor (1960). Asimismo, cabe destacar que las teorías planteadas por McClelland (1961) y Vroom (1964) pueden ser aplicadas tanto al ámbito personal como al organizacional.

A modo de conclusión, se infiere que las personas ordenan sus necesidades en un orden de importancia determinado, para poder alcanzar sus objetivos, lo cual podría aplicarse tanto en la vida cotidiana como en el espacio laboral.

Se resumen, en el siguiente cuadro, las semejanzas entre la teoría planteada por Maslow y la sugerida por Herzberg:

**Cuadro 6: Semejanzas entre la Teoría de Maslow y la de Herzberg**



Fuente: Dalton, Hoyle y Watts (2007)

## 11. II.5 Motivación en las Empresas

En el presente apartado, se incluyen las opiniones de autores sobre la motivación en el ámbito laboral y sobre la responsabilidad de las empresas en incentivar a sus empleados.

Según Mathe (2012), la motivación en el trabajo debe ser incentivada por parte de las organizaciones. Tener empleados motivados resulta un medio para la obtención del éxito de la empresa, ya que los mismos se encontrarán interesados en utilizar su máximo potencial para la obtención de los objetivos. Además, indica que cada organización debe ser consciente del valor de cada individuo y, de manera recíproca, mostrarse interesados por sus necesidades. Asimismo, explica que los empleados no

se encuentran motivados, únicamente, como consecuencia de recibir un salario como retribución de sus servicios, sino que además, poseen otras necesidades adicionales.

Chapman y White (2011) indican que los individuos solo verán al trabajo como un método de subsistencia, a menos que se sientan considerados y estimados en sus posiciones laborales, ya que, de ser así, se sentirán recompensados y su motivación será mayor. A pesar de esto, señalan que cada empleado es diferente y que, por consiguiente, las empresas deberían entender cuáles son los factores que aumentan la motivación en cada uno de ellos. Explican que lo anteriormente citado es importante para comprender el grado de satisfacción laboral de los empleados, el cual puede ser explicado como la cantidad de complacencia en su posición dentro del organigrama organizacional.

Sprenger (2005) explica que debe realizarse una diferenciación entre la motivación intrínseca y la acción motivadora o motivación extrínseca. Indica que la motivación representa el dominio individual de cada persona, mientras que la acción motivadora resulta de aquellas acciones realizadas por un líder dentro de una organización a fin de incentivar a sus subordinados.

Loder (2015), por su parte, señala que los individuos deben comprender la contribución de su trabajo a la organización para encontrarse motivados intrínsecamente. Explica que los líderes exitosos deberían ser conscientes de ello y brindar el dialogo necesario para que suceda.

A su vez, Chandler y Richardson (2007) sugieren que incentivar mediante el ejemplo resulta la táctica más eficiente. Si los integrantes de un equipo de trabajo cuentan con un líder que inspira mediante el ejemplo, aquel incentivo será duradero.

Dalton, Hoyle y Watts (2007) observan que las organizaciones que motivan a sus empleados lograrán un aumento en su productividad. Asimismo, indican que las mismas deben satisfacer las necesidades de sus colaboradores ya que, de no ser así, las mismas crearán una tensión en cada uno de ellos.

Según Nicholson (2003), en el ámbito empresarial, no es posible motivar a los empleados sino que ellos deberían motivarse a sí mismos. Los sectores superiores de la pirámide estratégica deberían promover un ambiente en el cual cada empleado pueda sentirse motivado y alcanzar sus objetivos.

Surge, entonces, una contraposición entre los pensamientos de los citados autores. Mientras Dalton, Hoyle y Watts (2007) acuerdan que las organizaciones son las responsables de motivar a sus asalariados, Nicholson (2003) sugiere que las mismas sólo deberían encargarse de establecer una atmósfera laboral que estimule la motivación personal.

Tal lo mencionado, la organización deberá proveer el entorno para promover la automotivación de sus empleados más allá de brindarle las herramientas necesarias para incentivar su desempeño.

## **12. II.6 Emoción y motivación: El origen en el cerebro**

En el presente apartado, se incluye la explicación de diferentes autores sobre el origen de las emociones y motivaciones en el cerebro.

Soto (2001) indica que ante un incentivo exterior se produce, como respuesta, una emoción, entendida como una respuesta interna, que, a su vez, ocasiona una respuesta externa. Explica que las emociones surgen como consecuencia del incentivo o motivación que los individuos sienten al momento de buscar satisfacer necesidades.

Según Figini (2009), los estímulos externos tienen como respuesta las emociones. Los individuos pueden procesar de diferentes maneras las experiencias vividas y tener distintas emociones como respuesta. Explica que aquellas personas con un alto CE, tienen la capacidad de analizar los estímulos y cambiar la manera en que reaccionan ante ellos.

Fros Campelo (2013) expresa que el cerebro de los seres humanos se encuentra dividido en tres capas, a saber:

- Cerebro de reptil o reptiliano, el cual incluye todos aquellos conocimientos que fueron obtenidos como resultado de la evolución.
- Cerebro paleo-mamífero o cerebro medio, denominado como la capa, compuesta por la amígdala y el hipocampo, en la cual se encuentran las emociones y las motivaciones.
- Cerebro neo-mamífero, el cual incluye la corteza cerebral, encargada de almacenar el lenguaje y la planificación.

Goleman (2013) explica que cada ser humano posee, en su cerebro, dos amígdalas. La amígdala derecha se relaciona con las emociones y se encuentra en el cerebro medio. Indican que, si un individuo ha sufrido una lesión en esa parte del cerebro, entonces no será capaz de comprender sus propias emociones.

Fros Campelo (2014) expone que el cerebro de los seres humanos se encuentra integrado por funciones o programas cerebrales independientes que son originados por la interpretación de las situaciones vividas y, a su vez, ocasionan emociones. Indica, además, que los mencionados procesos ocurren y que, dependiendo de las ocasiones, pueden ser o no dominados voluntariamente. Explica que cada individuo puede interpretar sus experiencias externas de determinada forma para controlar las emociones venideras.

Asimismo, señala que existen ciertas funciones cerebrales que pueden ser manejadas utilizando la interpretación voluntaria y que, además, sostienen a las emociones sociales. Se mencionarán, a continuación, algunas de las funciones anteriormente citadas:

- Sistema de Búsqueda: Comprende los estímulos, emociones y motivaciones. Cuando un individuo se siente motivado para alcanzar una meta, se encuentra estimulado por el sistema de búsqueda. Como parte del sistema de búsqueda, se encuentra:
  - Búsqueda de Novedad: Puede ser activada como respuesta a influencias innovadoras y nuevas. Activa la creatividad ante el aburrimiento y la rutina.

- Búsqueda de Aprobación: Se refiere a la búsqueda de aprobación de aquellas personas que rodean a un ser humano.
- Dolor: Función cerebral que puede ocurrir al no satisfacer las funciones de búsqueda, debido a la diferencia entre las expectativas y la realidad que, como consiguiente, puede desencadenar en enojo y malestar.
- Replicación: Corresponde a los actos realizados para retribuir a quienes rodean a un individuo. Se relaciona tanto negativamente con el dolor, como positivamente con el agrado y el placer.
- Empatía: Función que habilita comprender las emociones de otras personas.

La presente función se desarrolla al utilizar las neuronas espejo que componen el cerebro humano.

Adicionalmente, desarrolla que las emociones y las motivaciones se hayan activadas por las funciones o programas cerebrales específicos. Describe que la diferencia principal deviene que, en cuanto a las motivaciones, las funciones recrean comportamientos externos, mientras que con las emociones, las vivencias son internas.

Tal lo expuesto en el presente apartado, los autores mencionados han investigado el origen de las emociones y motivaciones en el cerebro. Fros Campelo (2014) desarrolla las funciones emocionales del cerebro, así como las emociones con las que se relacionan, las cuales pueden ser, a su vez, enlazadas con los pilares de la IE mencionadas anteriormente por Goleman (2015). Como resultado de lo anteriormente expuesto, puede indicarse que tanto las emociones como las motivaciones poseen una procedencia similar en el cerebro.

Tal lo planteado en el presente apartado, se resumen -en el siguiente cuadro- las principales funciones emocionales del cerebro, las motivaciones que promueven, las emociones que pueden brotar y las consecuencias de la disfunción de las mismas:

Cuadro 7: Funciones emocionales y sus efectos

<b>Función</b>	<b>Motivaciones que construye</b>	<b>Emociones que emergen</b>	<b>Disfunción por exceso</b>	<b>Disfunción por su activación</b>
<b>Búsqueda de Novedad</b>	Exploración, curiosidad	Sorpresa, aburrimiento	Déficit de atención	Resignación, rutina extrema
<b>Búsqueda de Aprobación</b>	Vinculación, pertenencia, protección, reconocimiento	Vergüenza, rechazo, celos, envidia	Cargoseo, ansia de ser querido	Apatía, ostracismo
<b>Dolor</b>	No-animarse, pelear	Soledad, enojo, miedo anticipatorio	Explosividad, angustia, depresión	Falta de adaptación a normas sociales
<b>Replicación</b>	Simpatía, amistad, confianza, imitación, retribución, venganza	Ganas de dar afecto, ganas de devolverlo	Venganza premeditada, alegrarse por la miseria ajena, fanatismo por imitación	No se promueven vínculos recíprocos, no se comunica lo que nos afecta
<b>Empatía</b>	Compasión, comprensión, cooperación	Contagio emocional	Fatiga de la compasión	Desconexión social, autismo

Fuente: Fros Campelo (2014)



### **13. II.6 Mejores prácticas**

En el presente apartado, se exponen diversos casos de éxito que se plantean como guías a los efectos de la aplicación de la IE en las grandes empresas, con el fin de incrementar la motivación de los empleados de las mismas.

Se incluye el caso de la empresa multinacional Google, la cual ha creado entrenamientos de IE a fin de mejorar las habilidades emocionales de sus empleados. Se explican los conocimientos incluidos como parte de los entrenamientos, así como los resultados obtenidos como consecuencia de los mismos.

Finalmente, se introduce el caso de la compañía Johnson & Johnson, la cual ha realizado encuestas y evaluaciones a sus empleados a fin de determinar el nivel de habilidades emocionales de los mismos. Se indican, además, las medidas tomadas y lo aprendido por la misma como consecuencia de las apreciaciones realizadas.

#### Google

Tan (2012) explica el proceso utilizado por la empresa Google a fin de crear su propio curso sobre emociones y desarrollar a sus empleados. Como resultado del éxito alcanzado en los entrenamientos, ha publicado el libro “Search Inside Yourself” en el año 2012. A continuación, se muestran algunos elementos fundamentales que hacen a la presente investigación.

En el año 2006, Chade-Meng Tan, empleado e ingeniero de Google, creó un programa compuesto por una serie de entrenamientos sobre las emociones. El curso se denomina “Search Inside Yourself” (SIY) e incluye módulos sobre IE, *mindfulness* y neurociencia, con el fin de enseñar herramientas relacionadas a la autoconciencia, la resiliencia y la atención.

El objetivo principal del curso deviene de la importancia de demostrar que los empleados se encontrarán beneficiados de tener una mente equilibrada, manteniendo sus rendimientos al máximo.

El curso SIY fue brindado por primera vez a los empleados de Google en el año 2007. Debido a la gran popularidad dentro y fuera de Google, crearon una organización sin fines de lucro independiente llamada Search Inside Yourself Leadership Institute (SIYLI) en el año 2012.

Actualmente, cuentan con *webinars* de 1 hora, prácticas virtuales de 4 semanas y programas presenciales de 1 y 2 días de duración en diferentes países alrededor del mundo, tanto para los empleados de Google, como para individuos y organizaciones externas.

Explican que, en los cursos brindados, se aprenden herramientas que ayudan a:

- Intensificar la atención
- Resistir ante los desafíos
- Manejar el estrés
- Liberar la creatividad
- Desarrollar hábitos mentales saludables
- Incrementar el conocimiento propio
- Incrementar el manejo de las emociones

SIYLI ha realizado estudios utilizando información proveniente de sus entrenamientos. Indican que, como resultado de los mismos, los participantes han mejorado en las siguientes áreas:

- Estrés. Luego del programa, los participantes mostraron menor desgaste emocional. Mientras que antes de asistir al mismo, el 58% de los integrantes indicaron sentirse desgastados emocionalmente, luego del programa, sólo un 24% sintieron un deterioro.
- Rendimiento. Antes del curso, solo un 36% de los participantes indicaron tener la habilidad de concentrarse, mientras que un 68% lo incluyeron como una capacidad luego del entrenamiento.
- Liderazgo. Solo un 17% de los integrantes eran capaces de mantener la calma y el equilibrio ante los retos. Luego del entrenamiento, un 46% poseían esa competencia.

Tal lo expuesto en el apartado anterior, se observa que el entrenamiento creado por SIYLI se considera un caso de éxito a nivel mundial debido a los conocimientos incluidos y los beneficios identificados.

Se resumen, en el siguiente cuadro, las áreas de mejora estudiadas en los participantes:

Cuadro 8: Resultado de estudio de habilidades

<b>Descripción</b>	<b>Antes del programa</b>	<b>Luego del programa</b>
--------------------	---------------------------	---------------------------

<b>Estrés</b>	Desgaste emocional	58%	24%
<b>Rendimiento</b>	Habilidad de concentración y mayor efectividad	36%	68%
<b>Liderazgo</b>	Capacidad de mantener la calma y el equilibrio ante los retos	17%	46%

Fuente: Elaboración Propia (2017)

### Johnson & Johnson

Cavallo (2001) indica los resultados de un estudio realizado a 358 gerentes en el grupo empresarial Johnson & Johnson Consumer & Personal Care Group (JJC&PC Group) y que tuvo como objetivo comprender si existen competencias que podrían distinguir a quienes obtienen un mayor rendimiento laboral.

La población estudiada se componía 55% de hombres y 45% de mujeres a nivel global, los que eran identificados como de alto rendimiento laboral si habían obtenido una nota igual o superior a un 4 sobre 5 en la evaluación anual de la empresa.

La evaluación fue realizada mediante una encuesta, con preguntas creadas utilizando la teoría de Daniel Goleman, entre otros autores. Se examinaron diferentes habilidades, entre ellas, la gestión de las situaciones complejas, el enfoque al cliente, las competencias sociales y la autoconciencia.

Como resultado del mismo, ha sido posible determinar que, aquellos directivos que contaban con un mayor desempeño laboral, habían desarrollado competencias emocionales que el resto de los ejecutivos no poseían.

Además, se ha observado que los hombres y las mujeres poseían diferentes habilidades emocionales. Mientras que las mujeres se distinguían por el autoconocimiento, el desarrollo de otras personas, la orientación al servicio y la comunicación, los hombres se diferenciaban por la asertividad, la tolerancia hacia el estrés y la adaptabilidad.

Como resultado de la evaluación realizada, las siguientes medidas fueron tomadas por la compañía:

- Modificación del estilo de liderazgo, con el fin de incluir las competencias emocionales necesarias en cada puesto.
- Creación de un sistema de *feedback* 360°, el cual podía ser utilizado por todos los empleados de la compañía para evaluar y brindar sugerencias a sus pares, superiores y colaboradores.
- Desarrollo de programas de entrenamiento sobre IE, competencias emocionales y liderazgo.

Debido a la evaluación realizada, la compañía ha determinado que la IE resulta tan importante como los conocimientos técnicos de sus colaboradores y que deviene posible desarrollarlos mediante un entrenamiento acorde a las necesidades.

Tal lo expuesto en este apartado, se contempla que la evaluación realizada en el JJC&PC Group, ha servido de base a fin de crear entrenamientos necesarios con el

objetivo de desarrollar habilidades de IE en sus empleados, brindando, así, un mejor servicio externo e interno.

#### **14. II.7 Conclusiones**

En el presente capítulo, se han incluido temáticas a fin de soportar la investigación realizada. Se ha presentado la introducción al concepto de IE, explicando las teorías que dieron origen a la misma y los modelos surgidos como consecuencia. En relación con el mismo, se han indicado las habilidades a ser utilizadas con el objetivo de medir la IE y la posibilidad de desarrollarlas con la práctica.

Adicionalmente, se han explicado las herramientas utilizadas actualmente en las empresas con el objetivo de medir el éxito de sus empleados, así como los beneficios de la utilización del concepto de IE en las mismas, a fin de comprender las necesidades de sus empleados y darles las herramientas necesarias para su propio desarrollo.

Se ha introducido el concepto de CE, su definición y la importancia de su utilización en las empresas. Se han incluido las principales evaluaciones desarrolladas con el propósito de medir la IE y el CE, indicando la metodología utilizada y los beneficios de cada uno de ellos.

Posteriormente, se ha introducido la definición y concepto de motivación, incluyendo las principales teorías desarrolladas a fin de explicar y comprender su alcance. Se ha indicado cómo las personas ordenan sus necesidades en un orden de importancia

determinado, con el propósito de alcanzar sus objetivos, lo cual podría aplicarse tanto en la vida cotidiana como en el espacio laboral.

Se ha explicado, adicionalmente, la aplicación de la motivación en las empresas, así como la necesidad de su consideración con el objetivo de incentivar la eficiencia laboral de los empleados. Se indica la importancia de brindar un ámbito laboral en el cual los trabajadores sean capaces de auto-motivarse, como resultado de las herramientas facilitadas por las organizaciones.

Asimismo, se ha explicado el origen de las emociones y motivaciones en el cerebro de los individuos, a fin de brindar una base científica en la relación de los mismos. Se ha encadenado el surgimiento de las emociones como consecuencia de las motivaciones sentidas al momento de buscar satisfacer necesidades. Se han indicado, en adición, los sistemas o funciones cerebrales que ocasionan emociones como respuesta a la interpretación de las situaciones vividas.

Finalmente, se han incluido diversos casos de éxito de grandes empresas multinacionales, como Google y Johnson & Johnson, las cuales han creado entrenamientos con el fin de mejorar las habilidades emocionales de sus empleados. Se presentan los módulos incluidos en sus programas, así como los resultados obtenidos en evaluaciones posteriores a los mismos.

En el siguiente capítulo, Marco Investigativo, se expondrán las técnicas de recolección de datos de campo utilizadas con el objetivo de estudiar lo anteriormente planteado.

### **III. MARCO INVESTIGATIVO**

En el presente capítulo, se expondrá el trabajo de campo realizado en el marco de la presente tesis con el objetivo de explicar las conclusiones desarrolladas y obtenidas en el mismo.

La recolección de datos se ha realizado utilizando los siguientes métodos:

- Encuesta a profesionales y ejecutivos de grandes empresas de Argentina.
- Entrevista con informantes-clave.
- Análisis de estudio de caso.

En las siguientes páginas, se presentará un detalle de los métodos utilizados, realizando una descripción de cada uno de ellos, así como la presentación de los resultados obtenidos.

#### **III.1 Encuesta a profesionales y ejecutivos de grandes empresas de Argentina**

Se ha realizado una encuesta a trabajadores de grandes empresas de Argentina, la cual fue contestada en base a las experiencias personales de cada encuestado en su posición actual.



## Características

La encuesta ha sido enviada vía correo electrónico, ya que las empresas se encuentran en diferentes espacios geográficos dentro de Argentina.

Se ha desarrollado un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas, tal como se observa en el Anexo II.

## Resultados

La encuesta ha sido realizada a 200 empleados de un total de 38 grandes empresas situadas en Argentina, con la finalidad de conocer y exponer las opiniones personales de los encuestados y la actualidad de las empresas en las cuales se desarrollan. Para mayor información sobre las empresas incluidas dentro de la encuesta, favor de referir al Anexo III.

A continuación se podrán observar los resultados obtenidos a través de la encuesta.

Del total de encuestados, un 44% de los mismos se desarrollaban en una posición de Staff o Analista Junior, un 36,5% en una posición de Senior o Analista Senior y un 14% en una posición de Manager o Gerente. El resto de los encuestados, tal como se refleja en el gráfico que se observa a continuación, se encontraban desarrollándose en diferentes posiciones, entre las cuales cabe mencionar, entre otras, Pasantes, Supervisores, Contadores, Jefes, Asistentes de Gerencia y Líderes de Equipo.

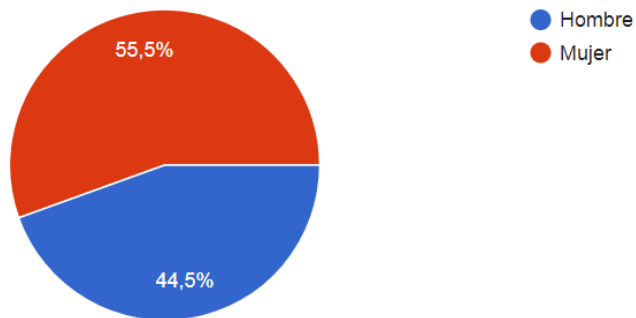
**Gráfico 1: Posición dentro de la empresa**



Fuente: Elaboración Propia (2017)

En el siguiente gráfico, se indica que, del total de encuestados, un 55,5% de las respuestas fueron realizadas por mujeres, mientras que el 44,5% fueron llevadas a cabo por hombres:

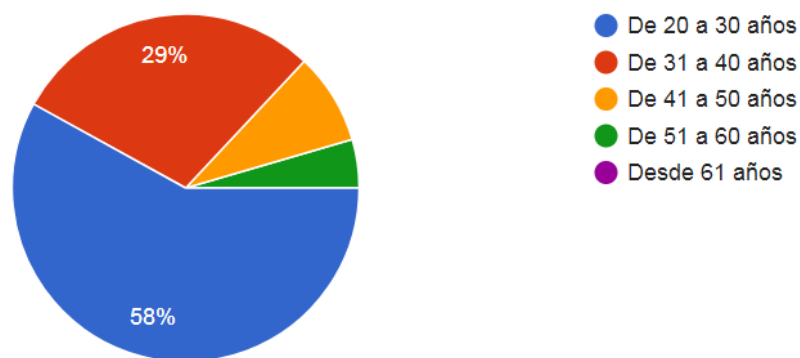
**Gráfico 2: Sexo de los encuestados**



Fuente: Elaboración Propia (2017)

Asimismo, los encuestados se encontraban en diferentes rangos etarios. Mientras que un 58% de las respuestas fueron realizadas por individuos de entre 20 a 30 años, solo un 29% de las mismas fueron respondidas por participantes de entre 31 a 40 años. El restante de los encuestados, se encontraba en un rango etario mayor a los 40 años de edad:

**Gráfico 3: Edad de los encuestados**



Fuente: Elaboración Propia (2017)

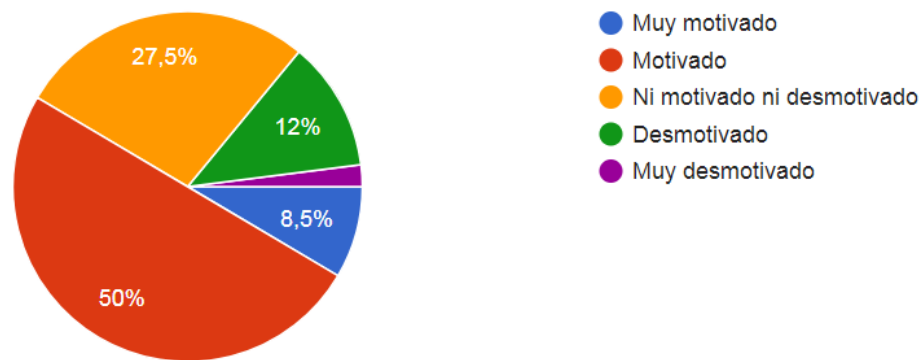
### Situación actual de los empleados de las grandes empresas de Argentina

Tal como se explica en el apartado del Marco Teórico, la motivación de los empleados resulta un importante factor a ser tenido en cuenta en las empresas a partir de los cuales deviene posible obtener mejores resultados en las tareas realizadas por los mismos.

En base a las respuestas obtenidas y tal como se muestra en el gráfico siguiente, solo un 8,5% de la población se consideraba muy motivado en su actual posición laboral,

mientras que un 50% de los mismos indicó encontrarse motivado. Por otro lado, cabe destacar que la restante porción de encuestados, no se explicaron a sí mismos como motivados en sus tareas diarias. El 27,5% de los individuos encuestados se encontraban ni motivados ni desmotivados en su trabajo y que el 12% del total se consideraba desmotivado. Del total de la población encuestada, solo un 2% indicó encontrarse muy desmotivado en su actual trabajo.

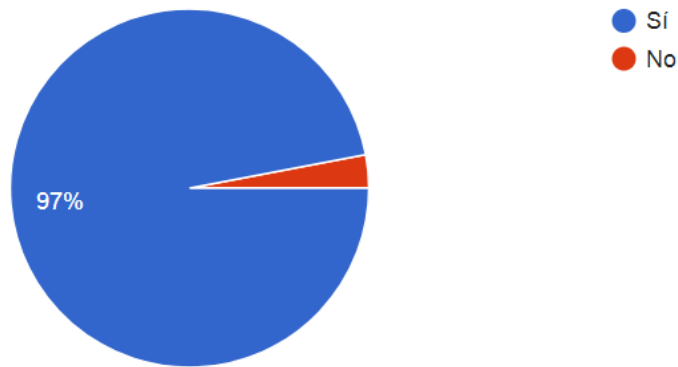
**Gráfico 4: Motivación de los encuestados**



Fuente: Elaboración Propia (2017)

Con el fin de comprender las opiniones de los entrevistados al respecto, se ha inquirido sobre la importancia de la IE en sus trabajos, tal como se plantea en el siguiente gráfico. Del total de los encuestados, un 97% indicó que consideraba a la IE como un factor importante en el ámbito laboral, mientras que solo un 3% respondió de manera negativa.

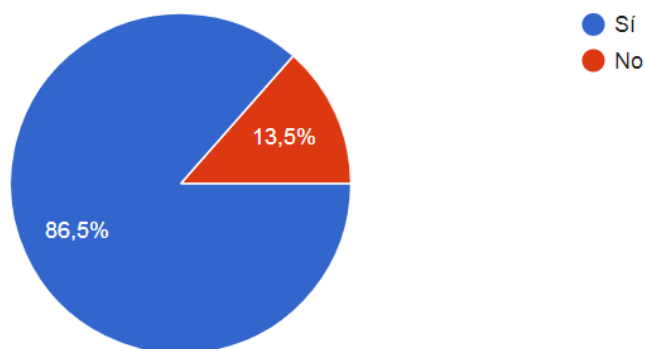
**Gráfico 5: Importancia de la IE en el ámbito laboral**



Fuente: Elaboración Propia (2017)

Consultados sobre su opinión en relación al desempeño laboral y la posibilidad de verse incrementado como resultado del buen manejo de las emociones, solo un 13,5% de los encuestados no se mostraron de acuerdo, mientras que un 86,5% indicó que la afirmación era correcta, en sus opiniones.

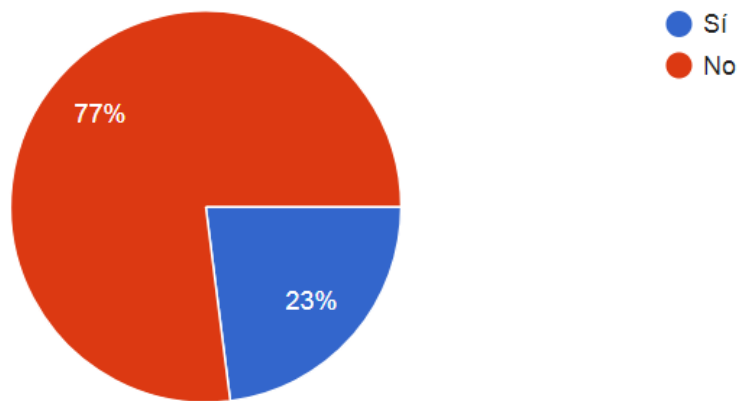
**Gráfico 6: Manejo de las emociones como factor de incremento de desempeño**



Fuente: Elaboración Propia (2017)

Por lo respondido en las preguntas anteriores, se consideró evaluar si habían recibido un entrenamiento sobre IE y el manejo de las emociones en sus trabajos. Del total de encuestados, solo un 23% indicó haber recibido un entrenamiento sobre IE en sus actuales posiciones laborales, mientras que un 77% de los mismos explicó no haber sido parte de un entrenamiento relacionado a las emociones, tal como se detalla a continuación:

**Gráfico 7: Entrenamiento sobre IE**

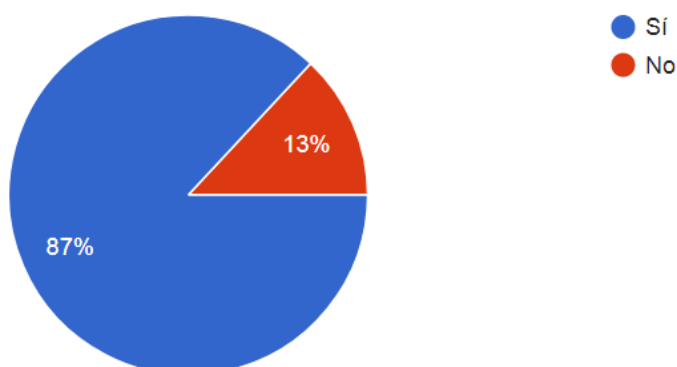


Fuente: Elaboración Propia (2017)

#### Situación actual de los empleados que han recibido un entrenamiento sobre IE

Dentro del 23% de encuestados que han recibido un entrenamiento sobre IE, un 87% indicó que lo recomendaría a sus colegas o compañeros de trabajo, tal como se expone en el siguiente gráfico:

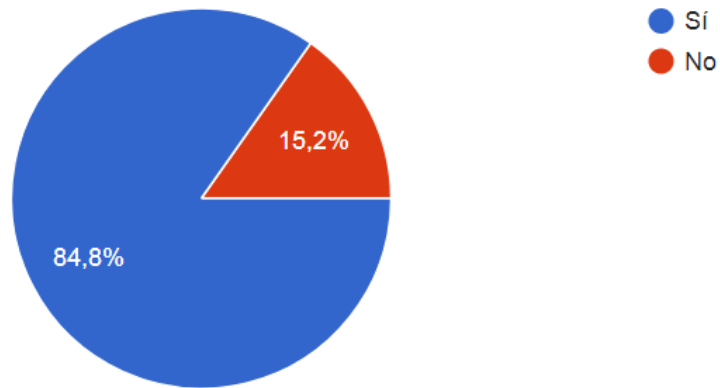
**Gráfico 8: Recomendación de entrenamiento**



Fuente: Elaboración Propia (2017)

Cabe destacar que un 15,2% de los participantes, a pesar de haber recibido un entrenamiento sobre el manejo de las emociones, no consideraron que el mismo hubiera sido efectivo con el fin de incrementar sus capacidades emocionales. En contraposición, un 84,8% de los entrevistados indicaron que, como resultado del entrenamiento recibido, han podido mejorar su capacidad de manejar las emociones propias en el ámbito laboral. Deviene importante mostrar, gráficamente, lo anteriormente expuesto:

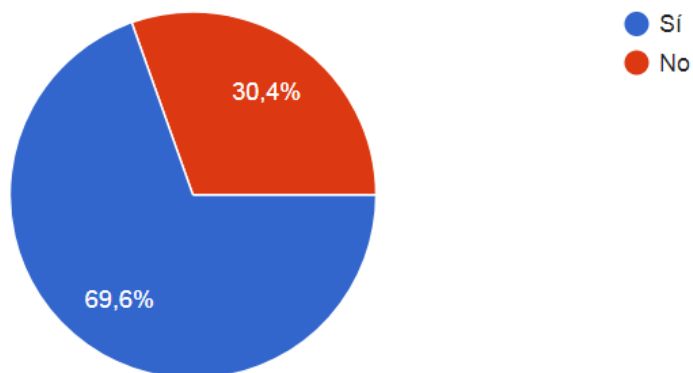
**Gráfico 9: Capacidad de manejo de emociones post-entrenamiento**



Fuente: Elaboración Propia (2017)

De igual modo, sólo un 30,4% de los entrevistados indicaron no sentirse más eficientes en las tareas laborales, mientras que un 69,6% explicó haber percibido un aumento de eficiencia propia, tal lo expuesto en el siguiente gráfico:

**Gráfico 10: Eficiencia post-entrenamiento**

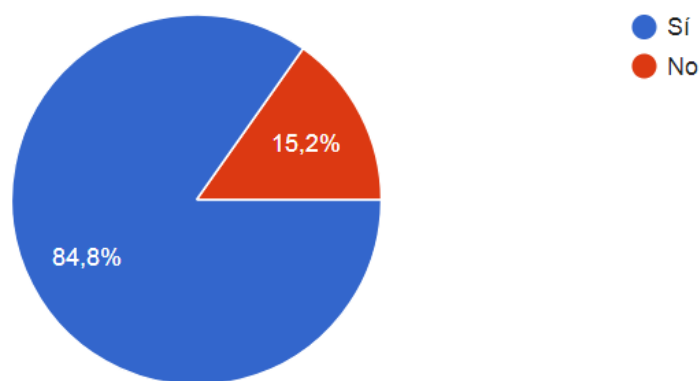


Fuente: Elaboración Propia (2017)



Como resultado del entrenamiento recibido en las empresas, donde se desempeñaban, un 84,8% de los encuestados han indicado encontrarse más motivados de trabajar en una empresa que le brindase las herramientas y habilidades necesarias para incrementar su capacidad de manejar sus emociones en el ámbito laboral, tal como se expone en el siguiente gráfico:

**Gráfico 11: Motivación post-entrenamiento**



Fuente: Elaboración Propia (2017)

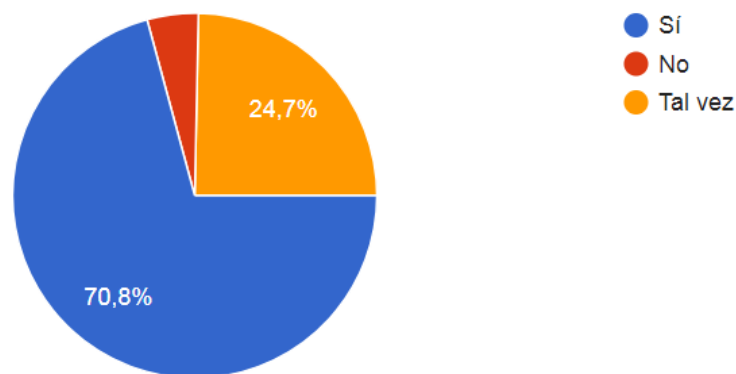
Cabe destacar, por consiguiente, que -del total de entrevistados que han recibido un entrenamiento sobre IE y manejo de emociones en las empresas donde se desarrollaban- la mayoría de los mismos indicaron encontrarse satisfechos con los resultados del mismo, ya que fueron capaces de mejorar sus habilidades emocionales. Asimismo, deviene importante mencionar que los mismos explicaron sentirse más motivados luego de haber sido parte de los mismos.

### Situación actual de los empleados que no han recibido un entrenamiento sobre IE

Como resultado de las respuestas obtenidas, devino importante cuestionar a los empleados de las grandes empresas que no habían recibido -hasta el momento- un entrenamiento sobre IE, sobre su deseo de recibir uno en el futuro.

Del total de respuestas, un 70,8% ha indicado su deseo de recibir un curso sobre IE en el futuro, mientras que un 24,7% indicó la posibilidad de aspirar a recibirlo. Sólo un 4,5% de los encuestados ha indicado no encontrarse interesados en ser parte de un entrenamiento sobre el tema en cuestión, tal como se explica luego:

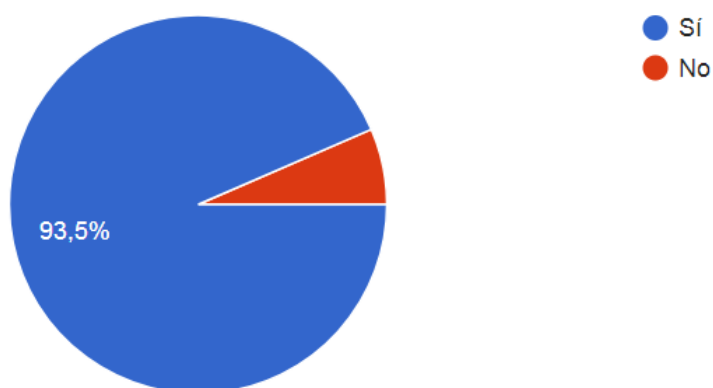
**Gráfico 12: Deseo de recibir entrenamiento**



Fuente: Elaboración Propia (2017)

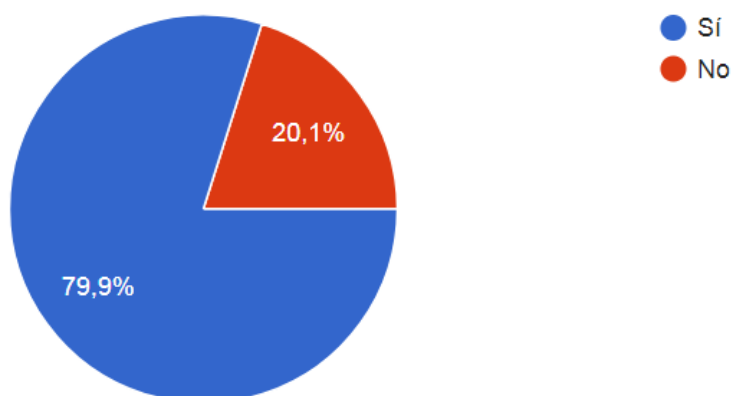
Tal como se observa en los siguientes gráficos, un 93,5% de los encuestados que indicaron no haber recibido un entrenamiento sobre IE y manejo de emociones, explicaron que, de haberlo recibido, su desarrollo sobre el tema hubiese sido mayor y, un 79,9% expusieron que se encontrarían más motivados.

**Gráfico 13: Desarrollo esperado por entrenamiento futuro**



Fuente: Elaboración Propia (2017)

**Gráfico 14: Motivación esperada por entrenamiento futuro**



Fuente: Elaboración Propia (2017)

Finalmente, los encuestados aportaron información sobre sus opiniones y comentarios generales acerca de sus experiencias al respecto. Se incluyen, luego, los principales comentarios mencionados en relación al desarrollo de habilidades emocionales en las grandes empresas en Argentina:

- Necesidad de desarrollar la mencionada área.
- Consideración de la IE como una ayuda de desarrollo laboral y gestión de equipos de trabajo.
- Deseo de recibir entrenamiento sobre IE.
- Necesidad de desarrollar la habilidad emocional, principalmente, en aquellas áreas donde suele trabajarse bajo presión.

### **III.2 Entrevista con informantes-clave**

Con la finalidad de recolectar los puntos de vista de diferentes profesionales en relación a la IE y a la motivación, se han realizado entrevistas con preguntas semi-estructuradas, tal como se detalla en el Anexo IV.

Consultados sobre su opinión acerca del manejo de las emociones, los profesionales entrevistados han comentado que el mismo es un factor que podría incentivar el incremento de la eficiencia laboral de los empleados de una compañía, pero que, al no ser el único, se debería prestar atención a toda la gama de factores.

Debido a que las emociones se producen como resultado de estímulos, los cuales son interpretados por los seres humanos y que, a su vez resultan en acciones, las empresas deberían, en la opinión de los entrevistados, brindar herramientas que favorezcan la correcta interpretación de las situaciones vividas por sus empleados. Han expresado que, si los empleados son capaces de aceptar las circunstancias laborales de manera positiva, trabajarán con mayor ímpetu, por lo cual su eficiencia será mayor.

Asimismo, han indicado que el manejo de las emociones es de vital importancia dentro de una organización, ya que, gracias al mismo, es posible generar cooperación y empatía entre diferentes integrantes de un grupo laboral, logrando –así- realizar un trabajo en equipo más eficiente, y brindando mayores y mejores resultados en los objetivos de las empresas en las cuales se desarrollan.

Los expertos, además, han indicado que el manejo de las emociones brinda la posibilidad de mejorar todo tipo de relaciones laborales, ya sea interna como externamente en la empresa, incluyendo las relaciones con colegas, jefes, subordinados, clientes, y proveedores, entre otros. Han explicado que las relaciones tienden a ser mejores, ya que, al utilizar los conocimientos sobre IE, los individuos son capaces de escuchar y comprender los puntos de vista de otras personas, encontrar puntos en común y diferencias para fortalecer las relaciones y encontrar soluciones equitativas y objetivas a los problemas cotidianos. Como resultado, los procesos de comunicación serán más asertivos y efectivos, trabajando de manera colaborativa. Han expresado, asimismo, que si un individuo no utiliza la IE en las relaciones mantenidas, tenderá a defender su propia posición y punto de vista, buscando soluciones que lo beneficien individualmente.

En lo que respecta a la posibilidad de utilizar la IE como una herramienta para el incremento de la motivación, los profesionales consultados han explicado que la IE es de gran importancia, ya que la aplicación correcta de las emociones brinda la posibilidad de desarrollarse positivamente en sus posiciones laborales, siendo capaces de manejar las relaciones y las situaciones desafiantes, así como las actividades a ser realizadas diariamente. Han puntualizado que, como resultado, las empresas

obtendrán empleados que comprendan lo que se espera de sí mismos, así como una clara visión y entendimiento de cómo sus acciones permiten mejorar la situación actual personal dentro de la organización, incrementando, además, su motivación.

Los profesionales, al ser consultados sobre la necesidad de las grandes empresas en Argentina de brindarles a los empleados las herramientas imprescindibles para manejar sus emociones en el ámbito laboral, se han encontrado de acuerdo al responder afirmativamente. Han explicado –adicionalmente- que, como resultado, se generará en los empleados una mayor equidad, respeto, ayuda mutua y, además, se sentirán parte de la toma de decisiones y la búsqueda de soluciones.

En cuanto a la utilización de la IE en las grandes empresas de Argentina, los especialistas han expresado diferentes opiniones. Mientras que uno de ellos ha explicado que la utilización de la IE en las empresas de Argentina se basaba en la moda, otros indicaron que ciertas corporaciones lo utilizaban de manera correcta y con el objetivo de incrementar el conocimiento emocional en sus empleados. A pesar de esto, los profesionales han estado de acuerdo en que el porcentaje de empresas que realizaban entrenamientos sobre emociones era considerado bajo.

Asimismo, han indicado que, a pesar que ciertas empresas han desarrollado entrenamientos sobre IE, los mismos no se han abordado de la manera correcta, sino que solo incluían conocimientos básicos de liderazgo y clima organizacional, en lugar de brindar herramientas sobre el manejo de emociones. Por otro lado, han explicado que, si los entrenamientos se realizan de manera aislada, sin realizar un seguimiento

posterior, los mismos no obtendrán los resultados deseados y los empleados participantes no lograrán mejorar la aplicación de la IE en el ámbito laboral.

### **III.3 Análisis de estudio de caso: Ernst & Young Argentina**

A los fines de la presente investigación, se han realizado entrevistas y reuniones con el equipo de Talento de la empresa Ernst & Young Argentina (EY), la cual brinda servicios profesionales que incluyen, auditoría, impuestos, finanzas y contabilidad, entre otros.

Las entrevistas realizadas tuvieron la finalidad de conocer el caso de la compañía, así como su punto de vista acerca de la IE y la motivación en sus empleados.

Bajo el lema “Debido al coeficiente intelectual, encontramos un trabajo. Debido al coeficiente emocional creamos una carrera”, EY ha establecido una serie de entrenamientos para brindar a sus empleados los conocimientos y técnicas necesarias sobre la IE.

El equipo de Talento explicó que EY ha creado un Centro de Desarrollo compuesto por un equipo encargado de la actualización de los entrenamientos y por facilitadores, responsables de llevar a cabo los cursos de desarrollo.

Indicaron que los entrenamientos sobre IE son importantes debido a que el éxito de los líderes podría ser mayor si los mismos contaran con un CE desarrollado.

Asimismo, sugirieron que los líderes deben manejar las emociones, tanto positivas como negativas, para motivar a sus equipos de trabajo.

Dentro de los objetivos citados para las capacitaciones, incluyeron los siguientes como principales:

- Comprender los componentes de la IE.
- Entender las emociones propias.
- Mejorar las habilidades de manejo de las emociones.
- Comprender las emociones de otras personas y desarrollar habilidades de empatía.
- Brindar habilidades prácticas en el manejo de emociones de otras personas.
- Evaluar el propio nivel de CE y obtener recomendaciones personales para el desarrollo.

Explicaron que los entrenamientos brindados se realizaban de manera interactiva, dando la posibilidad de discutir situaciones, estimulando la retroalimentación.

Las capacitaciones brindadas dentro de EY, incluían los siguientes temas:

- IE: conceptos principales y datos de investigación.
- Especificaciones del cerebro humano.
- Test de competencia emocional, interpretación y discusión.
- Componentes de la IE.
- Capacidad para comprender e identificar las propias emociones.
- Comprender y gestionar las emociones de otras personas.

Explicaron que una de las secciones más importantes e interesantes de los entrenamientos eran los ejercicios, en los cuales los integrantes debían describir sus propias emociones con palabras.



Además, se realizaban estudios de caso donde se abordaba el entendimiento de las emociones de los compañeros, así como la interpretación de los signos emocionales verbales y no verbales.

Luego de cada capacitación, el equipo de Talento se encargaba de enviar una encuesta de satisfacción a cada participante. El resumen de los resultados, en relación a los entrenamientos provistos entre los meses de Febrero a Agosto del año 2017, se detalla a continuación:

- La metodología utilizada en el entrenamiento y las actividades realizadas han sido efectivas.
- El material proporcionado ha sido de utilidad.
- Nueva información ha sido provista durante los entrenamientos.
- Los instructores se encontraban preparados y organizados.
- Los instructores han promovido la comunicación entre ellos mismos y la audiencia.
- El entrenamiento ha sido de ayuda para incrementar los conocimientos sobre IE.

Por otra parte, y como resultado de las encuestas de satisfacción enviadas, el equipo de Talento era capaz de recibir recomendaciones sobre posibles modificaciones necesarias en los entrenamientos. Indicaron que, en las últimas capacitaciones realizadas, han recibido las siguientes recomendaciones, que se encontraban, al momento de la entrevista, bajo revisión a fin de modificar y mejorar los entrenamientos:

- Realizar entrenamientos sobre estrés, frustración y enojo.
- Proveer bibliografía recomendada para ampliar los temas tratados.
- Proveer material a ser leído antes del entrenamiento.

- Realizar ejercicios de juegos de roles.

Además, cabe destacar que, del total de participantes del periodo Febrero a Agosto del año 2017, un 80% de los mismos indicaron que recomendarían el curso a sus colegas.

### **III.4 Conclusiones**

La información reunida, mediante las anteriormente mencionadas técnicas de recolección, han sido de suma importancia con el fin de estudiar la situación actual en relación al grado de utilización de la IE como factor motivacional en las grandes empresas.

Como resultado de la encuesta realizada a profesionales y ejecutivos de grandes empresas de Argentina, se ha observado que un alto porcentaje de los mismos se encontraban desmotivados en sus posiciones laborales. Menos de un cuarto de la población entrevistada ha indicado haber recibido un entrenamiento sobre IE en las empresas en las cuales se desarrollaban. A pesar de lo planteado, un alto porcentaje de empleados, que habían recibido un entrenamiento, no lo hubieran recomendado a sus colegas o compañeros de trabajo.

Deviene importante indicar que, aquellos empleados que habían recibido un entrenamiento sobre IE, explicaron sentirse más motivados en sus trabajos luego del mismo y que, aquellos que no habían sido parte de un curso relacionado a emociones, respondieron que creían que su motivación se hubiese visto incrementada en caso de haberlo recibido.

Por otro lado, la participación de los informantes-clave ha proporcionado información y puntos de vista que se encuentran en consonancia con las respuestas obtenidas en las encuestas realizadas. Los mismos se han encontrado de acuerdo al responder que el manejo de las emociones era un factor que podría incentivar y motivar a los empleados de las organizaciones, así como mejorar las relaciones laborales, tanto fuera como dentro de la misma.

Adicionalmente y como resultado del estudio de caso realizado, se ha concluido sobre la importancia de discutir situaciones diversas y brindar retroalimentación como parte de los entrenamientos internos en las empresas.

En el siguiente Capítulo -Conclusiones, Propuestas y Aportes para futuras investigaciones- se presentarán los resultados obtenidos como consecuencia de la presente investigación y los componentes más importantes a ser tenidos en cuenta a los fines de realizar entrenamientos sobre IE en las grandes empresas en Argentina.

#### **IV. CONCLUSIONES, PROPUESTAS Y APORTES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES**

A los fines de abordar la presente tesis, se ha determinado corroborar, como parte de la hipótesis, si la IE, al ser utilizada en las grandes empresas de Argentina, podría representar un factor que incremente la motivación de los empleados de las mismas.

Se han definido, asimismo, los objetivos a ser alcanzados mediante la realización del presente estudio, habiéndose definido como objetivo general, analizar la IE como un factor de la motivación de los empleados de las grandes empresas de Argentina, así como proponer ideas para la implementación de la misma.

Por otro lado y mediante la presente investigación, se ha procurado analizar la IE, las teorías relacionadas, así como su influencia en conexión con la motivación de los empleados. De igual forma, se ha examinado la aplicación de la IE y la motivación dentro del ámbito laboral en las empresas.

Asimismo, se ha estudiado la utilización de entrenamientos sobre el manejo de las emociones y se han analizado los casos de grandes empresas globales donde los mismos son llevados a cabo con el objetivo de incrementar la motivación en sus empleados.

Por otra parte y como resultado de la investigación realizada, se ha analizado la situación actual de grandes empresas en Argentina, con el objetivo de determinar el grado de aplicación de los entrenamientos sobre IE y manejo de emociones.

Debido a la triangulación metodológica realizada entre el Marco Teórico e Investigativo, ha sido posible presentar las conclusiones, propuestas y aportes para futuras investigaciones que serán expuestas en el presente capítulo.

A partir de los resultados obtenidos y utilizando las técnicas de recolección de datos en el Marco Investigativo, se ha podido verificar lo planteado en el apartado del Marco Teórico referido a las ventajas y beneficios del mejoramiento y desarrollo de habilidades emocionales en los empleados con la finalidad de incrementar la motivación de los mismos.

Asimismo, y habiendo alcanzado los objetivos establecidos para la presente investigación, ha sido posible determinar que la hipótesis ha sido corroborada debido a que un aumento en las habilidades emocionales de los empleados representa un factor incremental de la motivación de los mismos.

Cabe destacar que, debido a que la presente investigación se ha realizado en base a un estudio exploratorio descriptivo con metodología cuali-cuantitativa con predominio cualitativo, los resultados de la misma no pueden ser generalizados.

#### **IV.1 Conclusiones generales**

Como resultado de la investigación realizada y los materiales consultados, ha sido posible presentar conclusiones relativas a la IE, las cuales serán especificadas a continuación.

*Al respecto de la IE, así como su aplicación en las empresas*

Como parte de la investigación, se han incluido y estudiado las principales teorías sobre la IE a fin de brindar un entendimiento general sobre las mismas.

En base a los estudios realizados, ha sido posible determinar que cada individuo posee diferentes tipos de inteligencias, los cuales han sido utilizados con la finalidad de explicar el origen de la IE como teoría. Como resultado, resulta posible aseverar que cada individuo posee un nivel diferente de IE, la cual se relaciona con las diferentes aptitudes adquiridas. Asimismo, cabe destacar que el grado de desarrollo de habilidades emocionales puede incrementar -con el pasar del tiempo- como resultado de la práctica personal.

Según los autores y teorías consultadas, deviene posible determinar que existen habilidades emocionales de alta importancia para determinar el grado o nivel de IE en una persona. Cabe destacar que es de vital importancia que un individuo con un alto nivel de IE posea conocimiento de sí mismo, entendiendo sus emociones, debilidades y fortalezas, así como la habilidad de manejar esas mismas emociones de forma positiva, motivándose a sí mismo en el proceso. Además, cada individuo debe poseer la capacidad de comprender las emociones de quienes lo rodean, creando vínculos con los mismos.

Como consecuencia del análisis realizado, resulta visible que las empresas precisan aplicar la IE con la finalidad de brindarle -a sus empleados- las herramientas necesarias para incrementar su nivel de conocimiento emocional, tanto propio como de quienes lo rodean. Si un empleado es capaz de incrementar su nivel de IE, los

mismos se conocerán mejor y sabrán aplicar sus habilidades para realizar su trabajo de manera más eficiente y por consiguiente, se sentirán más motivados.

Como resultado de la encuesta realizada en el Marco Investigativo a empleados de grandes empresas de Argentina, se ha podido concluir que los participantes estiman que la IE resulta de vital importancia en sus trabajos, y que además, observan que el manejo de sus emociones podría contribuir a incrementar su desempeño personal en las organizaciones en las cuales se desarrollan.

Asimismo, cabe destacar que, aunque la IE puede ser considerada como un factor de motivación en los empleados, el mismo no resulta el único existente, y por ende, las empresas deberían prestar suma atención a toda la gama de componentes relacionados.

Deviene importante destacar que los entrenamientos sobre IE deberían ser considerados por las empresas ya que brindan a los empleados la posibilidad de desarrollarse positivamente en sus posiciones laborales, siendo capaces de manejar las relaciones y las situaciones desafiantes, así como las actividades a ser realizadas diariamente.

#### *Al respecto de las metodologías de medición de la IE*

A lo largo de las páginas de la presente investigación, se han podido estudiar aquellos aspectos teóricos relacionados a la IE, obteniendo un entendimiento de sus componentes y la aplicación de la misma en las empresas. Como resultado, devino

importante investigar los métodos de medición de la IE más importantes y reconocidos, ya que resulta de vital importancia medir y controlar el avance de las habilidades emocionales anteriormente citadas.

Resulta considerable destacar que las evaluaciones mencionadas, no solo brindan un entendimiento de aquellas habilidades más desarrolladas por un individuo, sino además, proveen asistencia para comprender cuales de esas habilidades podrían ser perfeccionadas en el futuro. Adicionalmente y como resultado de las apreciaciones, es posible determinar el grado de CE de cada individuo, lo que permite comparar las habilidades de diferentes colaboradores y crear entrenamiento específicos según sus necesidades.

Se observa importante que las empresas utilicen las metodologías citadas a los fines de medir el grado de IE de sus empleados y determinar cuáles habilidades deberían ser desarrolladas internamente en los entrenamientos brindados. Asimismo, cada organización deberá determinar cuál es el método de medición que mejor se adecua a sus necesidades, así como las de sus empleados.

En base a los resultados recibidos en la encuesta realizada en el Marco Investigativo, se puede inferir que una gran porción de las grandes organizaciones en Argentina no utilizan los mencionados métodos de medición y que, además, no suelen realizarse entrenamientos sobre IE y el manejo de las emociones.



*Al respecto de la motivación, así como su aplicación en las empresas*

En cuanto a la motivación, cabe destacar que existen bastas teorías al respecto, las cuales brindan un entendimiento sobre la definición de la misma y diferentes maneras de abordarla. Debido a lo mencionado anteriormente, se han tenido en cuenta las teorías principales que han permitido conocer el alcance de su definición.

Como resultado de lo planteado, se entiende que toda motivación surge debido a una necesidad interna de un individuo, que le brindan el impulso de llevar a cabo acciones con el objetivo de alcanzar sus metas. En base a los estudios realizados, se infiere que cada individuo posee diferentes necesidades, las cuales son ordenadas en base al grado de importancia. Lo anteriormente descrito, puede ser aplicado tanto en el ámbito personal como en el laboral.

Cabe destacar que la motivación es de vital importancia en el ámbito laboral y, por ende, las organizaciones deberían tenerla en cuenta en la toma de decisiones sobre sus empleados. Asimismo, se observa que cada empresa debería ser sensata al determinar las necesidades de los colaboradores, así como al momento de retribuirlos por el trabajo realizado.

Deviene importante destacar que las organizaciones deberían brindar un ámbito laboral en el cual los empleados sean capaces de auto-motivarse, como resultado de las herramientas facilitadas por las organizaciones.

Se concluye que aquellos trabajadores que se sientan respetados en sus posiciones laborales, se desarrollaran con una mayor motivación, por lo que trabajarán de forma más eficiente.

Como resultado del trabajo de campo realizado, ha sido posible inferir que aquellos trabajadores de grandes empresas de Argentina que han recibido un entrenamiento sobre IE, sienten una mayor motivación de trabajar en aquellas organizaciones. Asimismo, se observa que aquellos encuestados que indicaron no haber recibido un entrenamiento sobre IE y manejo de emociones, explicaron que, de haberlo recibido, su desarrollo sobre el tema hubiese sido mayor y expusieron que se encontrarían más motivados, lo cual debería ser tenido en cuenta por las organizaciones en las cuales se desenvuelven.

#### *Al respecto del origen de la IE y la motivación*

Con el objetivo de comprender la relación entre la IE y la motivación, se ha realizado un estudio sobre el origen de las mismas en el cerebro de los individuos.

Como resultado de la investigación realizada, fue posible determinar que existe una conexión entre las emociones y las motivaciones, debido a que un individuo siente un incentivo al momento de buscar satisfacer sus necesidades, las cuales devienen en emociones.

Se observa que un individuo, al incrementar su grado de IE, adquiere la habilidad de comprender su entorno y determinar la forma la cual reaccionará a los estímulos recibidos.

Asimismo, se destaca que ante un factor externo, se producen dos efectos. Internamente, se ocasionan las emociones, mientras que externamente, se originan acciones como resultado de las motivaciones internas de un individuo.

#### *Al respecto de las buenas prácticas y casos de éxito*

Con la finalidad de presentar casos en los cuales la aplicación de la IE ha demostrado un incremento en la motivación de los empleados, se han estudiado los entrenamientos implementados por las empresas Google y Johnson & Johnson.

En ambos casos, fue posible determinar que, si los empleados reciben entrenamientos sobre contenidos emocionales, los mismos serán capaces de manejar las situaciones vividas en el ámbito laboral, trabajando de manera eficiente y por consiguiente, incrementando su motivación.

Ha sido demostrado que, como resultado de las capacitaciones, sus empleados han sido capaces de manejar de manera más eficiente el estrés, aumentando su rendimiento al mantener la calma y el equilibrio ante los retos planteados.

## IV.2 Propuestas

Utilizando lo mencionado en los capítulos anteriores, se exponen ideas para la implementación de entrenamientos de IE en las empresas en Argentina, con la finalidad de motivar a los empleados, a saber:

- Identificar la situación motivacional actual de los empleados de la compañía.
- Comprender las necesidades de los empleados.
- Definir aquellos factores que podrían afectar la motivación de los empleados.
- Determinar el nivel de interés de los empleados en el manejo de las emociones.
- Definir los objetivos a ser cumplidos como resultado de los entrenamientos.
- Estudiar los casos de empresas similares que han puesto en práctica este tipo de entrenamientos.
- Determinar los temas a ser incluidos en los entrenamientos.
- Definir la cantidad de entrenamientos a ser preparados así como los participantes que serán invitados.
- Analizar el grado de CE de cada participante así como aquellas habilidades a ser desarrolladas.
- Preparar formularios para recibir la retroalimentación de los participantes.
- Realizar acciones de mejora en base a la retroalimentación recibida.
- Crear un plan de seguimiento de los empleados.

Resulta posible identificar que el manejo de las emociones debería ser visto como un componente de vital importancia dentro de las organizaciones ya que -al aplicarlo al trabajo diario- podría incrementar la cooperación de los empleados, obteniendo un mayor resultado y un incremento en su motivación. Lo anteriormente descrito surge debido a que, aquellos empleados con un mayor grado de IE, serán capaces de comunicarse efectivamente, escuchando los diferentes puntos de vista de sus

colaboradores y colegas, creando lazos fuertes con el objetivo de alcanzar las metas comunes y manejar las situaciones desafiantes.

Como resultado, se observa que, si las grandes empresas de Argentina desarrollaran y brindaran entrenamientos eficaces de IE a sus empleados, los mismos se sentirían aún más motivados de trabajar en sus posiciones actuales y por consiguiente, su eficiencia laboral también aumentaría.

### **IV.3 Aportes para futuras investigaciones**

Como resultado de la investigación realizada, se plantean aportes para futuras investigaciones, a saber:

- Realizar una comparación entre los entrenamientos en IE utilizados en empresas en Argentina y los realizados por empresas extranjeras.
- Estudiar el mejor modo de incrementar la motivación de los empleados a través de la IE, identificando cuales son las herramientas más satisfactorias.
- Determinar la posibilidad de brindar entrenamientos sobre IE que brinden herramientas a los empleados de cómo manejar situaciones fuera de su trabajo.
- Comparar, dentro de la misma organización, los resultados obtenidos en los entrenamientos de IE en diferentes oficinas de distintos países.

Con la intención de obtener mejores resultados en las tareas asignadas a los empleados, deviene importante encontrar una solución para incrementar la motivación de la totalidad de los mismos. Se observa de vital relevancia centrarse en aquellos empleados que se encuentran desmotivados, intentando mejorar su situación actual.

Como resultado de todo lo anteriormente expuesto en el presente estudio, el talento organizacional requiere encontrarse motivado con la finalidad de conseguir los objetivos propuestos de manera eficiente. La vida de las organizaciones depende del talento, por lo que acrecentar el estudio de elementos que permitan su evolución y motivación representa una de las claves del crecimiento futuro. La IE, estudiada en la presente investigación, puede representar uno de los pilares fundamentales para que todo ello ocurra.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

- Bar-On, R. (1997) EQ-i BarOn Emotional Quotient Inventory. Canada: Multi-Health Systems Inc.
- Chandler, S. y Richardson, S. (2007). Cien maneras de motivar a los demás. Buenos Aires: Kier.
- Chapman, G. y White, P. (2011) Los 5 lenguajes del aprecio en el trabajo. Cómo motivar al personal para mejorar su empresa. Estados Unidos: Editorial Portavoz.
- Dalton, M., Hoyle, D. y Watts, M. (2007). Relaciones Humanas (3a ed.). México: Editorial Thomson.
- Figini, A. (2009) La inteligencia emocional aplicada a recursos humanos (2ª ed.). Argentina: Ediciones Macchi.
- Fros Campelo, F. (2014). Mapas emocionales. Buenos Aires: Ediciones B.
- Fros Campelo, F. (2013). Ciencia de las emociones. Buenos Aires: Ediciones B.
- Gardner, H. (1994). Estructuras de la mente: La teoría de las inteligencias múltiples (2ª ed.). España: S.L. Fondo de Cultura Económica de España.

- Goleman, D. (2015). ¿Cómo ser un líder? España: Ediciones B.
- Goleman, D. (2013). El Cerebro y la Inteligencia emocional. España: Ediciones B.
- Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2013). Primal Leadership. Estados Unidos: Harvard Business Review Press.
- Goleman, D. (1998). Trabajando con Inteligencia Emocional. Estados Unidos: Random House, Inc.
- Goleman, D. (1995). La Inteligencia Emocional. España: Javier Vergara Editor.
- Hernandez Sampieri, R. (2006). Metodología de la Investigación. (6a ed.) España: McGraw-Hill/Interamericana.
- Herzberg, F. (1959). Teoría de los dos factores de la motivación. En Dalton, M., Hoyle, D. y Watts, M. (2007). Relaciones Humanas (3a ed.) (pp. 60-63). México: Editorial Thomson.
- Maslow, A. (1954). Necesidades del trabajador. En M. Alles, Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por Competencias (pp. 96-98). Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Mathe, H. (2012). Valuing people to create value. Inglaterra: World Scientific Publishing Co.



- McClelland, D. (1973). “Testing for Competence Rather than Intelligence”. En Goleman, D. (1998). *Trabajando con Inteligencia Emocional*. Estados Unidos: Random House, Inc.
- McGregor, D. (1960). *El lado humano de las organizaciones*. En Napolitano, G. (2014). *Motivación en el ámbito laboral: El caso de Procter & Gamble*. Estados Unidos: Editorial Babelcube Inc.
- Napolitano, G. (2014). *Motivación en el ámbito laboral: El caso de Procter & Gamble*. Estados Unidos: Editorial Babelcube Inc.
- Nicholson, N. (2003). *La motivación de las personas. ¿Cómo motivar a empleados problemáticos?* Harvard Business Review
- Soto, E. (2001) *Comportamiento Organizacional. Impacto en las emociones*. México: Thomson Learning
- Sprenger, R. (2005). *El mito de la motivación. ¿Cómo escapar de un callejón sin salida?* España: Ediciones Díaz de Santos
- Tan, C. (2012). *Search Inside Yourself*. Estados Unidos: HarperOne

## Fuentes en Internet

- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). Información obtenida del sitio web: <http://www.redalyc.org/html/727/72709503/> recuperado el 08/08/2017
- Bar-On, R. ( ). EQ-i BarOn Emotional Quotient Inventory. Información obtenida del sitio web: [https://www.google.com.ar/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEWjkwtm4yPLVAhULipAKHWeHDI8QFggrMAE&url=https%3A%2F%2Fadedcaperu.files.wordpress.com%2F2011%2F04%2Fcuestionario-baron.doc&usq=AFQjCNHFRak-80ILenN1ww\\_rfZX6a-YHTg](https://www.google.com.ar/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEWjkwtm4yPLVAhULipAKHWeHDI8QFggrMAE&url=https%3A%2F%2Fadedcaperu.files.wordpress.com%2F2011%2F04%2Fcuestionario-baron.doc&usq=AFQjCNHFRak-80ILenN1ww_rfZX6a-YHTg) recuperado el 25/08/2017
- Bradberry, T. (2015) Are you Emotionally Intelligent? Here's how to know for sure. Información obtenida del sitio web: <https://www.inc.com/travis-bradberry/are-you-emotionally-intelligent-here-s-how-to-know-for-sure.html> recuperado el 12/06/2017
- Cavallo, K. (2001) Emotional Competence and Leadership Excellence at Johnson & Johnson: The Emotional Intelligence and Leadership Study. Información obtenida del sitio web: [http://www.eiconsortium.org/pdf/jj\\_ei\\_study.pdf](http://www.eiconsortium.org/pdf/jj_ei_study.pdf) recuperado el 06/09/2017

- DeLeon, M. (2015) Entrepreneur: The Importance of Emotional Intelligence at Work. Información obtenida del sitio web: <https://www.entrepreneur.com/article/245755> recuperado el 12/06/2017
- Mayer J., Salovey P. y Caruso D. (2002) en Caruso, D. (2004). MSCEIT Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test. Información obtenida del sitio web: <http://www.cjwolfe.com/MSCEIT%20Resource%20Report.pdf> recuperado el 08/08/2017
- McClelland, D. (1961). The Achieving Society. Información obtenida del sitio web: <https://www.mindtools.com/pages/article/human-motivation-theory.htm> recuperado el 17/06/2017
- Llopis, G. (2012) Forbes: 5 Ways to lead with Emotional Intelligence and boost productivity. Información obtenida del sitio web: <https://www.forbes.com/sites/glennllopis/2012/09/24/5-ways-to-lead-with-emotional-intelligence-and-boost-productivity/#78c31747984c> recuperado el 15/06/2017
- Loder, V. (2015) Forbes: How great leaders motivate their teams. Información obtenida del sitio web: <https://www.forbes.com/sites/vanessaloder/2015/02/25/how-great-leaders-motivate/#464fb0be2a55> recuperado el 17/06/2017
- Tan, C. (2012). Search Inside Yourself. Información obtenida del sitio web: <https://siyli.org/> recuperado el 16/09/2017

- Vroom, V. (1964). Work and Motivation. Información obtenida del sitio web:  
<http://www.whatishumanresource.com/expectancy-theory> recuperado el  
17/06/2017.

## ANEXOS

### ANEXO I

#### CUESTIONARIO: INVENTARIO EMOCIONAL BarOn

##### INTRODUCCIÓN

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

Hay cinco respuestas por cada frase.

1. Nunca es mi caso.
2. Pocas veces es mi caso.
3. A veces es mi caso.
4. Muchas veces es mi caso.
5. Siempre es mi caso.

##### INSTRUCCIONES

Lee cada una de las frases y selecciona **UNA** de las cinco alternativas, la que sea más apropiada para ti, seleccionando el número (del 1 al 5) que corresponde a la respuesta que escogiste según sea tu caso.

Si alguna de las frases no tiene que ver contigo, igualmente responde teniendo en cuenta cómo te sentirías, pensarías o actuarías si estuvieras en esa situación. Notarás que algunas frases no te proporcionan toda la información necesaria; aunque no estés seguro(a) selecciona la respuesta más adecuada para ti. No hay respuestas "correctas" o "incorrectas", ni respuestas "buenas" o "malas". Responde honesta y sinceramente de acuerdo a cómo eres. **NO** como te gustaría ser, **NO** como te gustaría que otros te vieran. **NO** hay límite, pero por favor trabaja con rapidez y asegúrate de responder a **TODAS** las oraciones.

1. Para superar las dificultades que se me presentan actúo paso a paso.
2. Es difícil para mí disfrutar de la vida.
3. Prefiero un trabajo en el que se me diga casi todo lo que tengo que hacer.
4. Sé cómo enfrentar los problemas más desagradables.
5. Me agradan las personas que conozco.
6. Trato de valorar y darle el mejor sentido a mi vida.
7. Me resulta relativamente fácil expresar mis sentimientos.
8. Trato de ser realista, no me gusta fantasear ni soñar despierto(a).
9. Reconozco con facilidad mis emociones.
10. Soy incapaz de demostrar afecto.
11. Me siento seguro(a) de mí mismo(a) en la mayoría de situaciones.

12. Tengo la sensación que algo no está bien en mi cabeza.
13. Tengo problema para controlarme cuando me enojo.
14. Me resulta difícil comenzar cosas nuevas.
15. Cuando enfrento una situación difícil me gusta reunir toda la información posible que pueda sobre ella.
16. Me gusta ayudar a la gente.
17. Me es difícil sonreír.
18. Soy incapaz de comprender cómo se sienten los demás.
19. Cuando trabajo con otro, tiendo a confiar más en sus ideas que en las mías.
20. Creo que puedo controlarme en situaciones muy difíciles.
21. Realmente no sé para que soy bueno(a).
22. No soy capaz de expresar mis ideas.
23. Me es difícil compartir mis sentimientos más íntimos con los demás.
24. No tengo confianza en mí mismo(a).
25. Creo que he perdido la cabeza.
26. Soy optimista en la mayoría de las cosas que hago.
27. Cuando comienzo a hablar me resulta difícil detenerme.

28. En general, me resulta difícil adaptarme.
29. Me gusta tener una visión general de un problema antes de intentar solucionarlo.
30. No me molesta aprovecharme de los demás, especialmente si se lo merecen.
31. Soy una persona bastante alegre y optimista.
32. Prefiero que otros tomen decisiones por mí.
33. Puedo manejar situaciones de estrés, sin ponerme demasiado nervioso(a).
34. Pienso bien de las personas.
35. Me es difícil entender como me siento.
36. He logrado muy poco en los últimos años.
37. Cuando estoy enojado(a) con alguien se lo puedo decir.
38. He tenido experiencias extrañas que no puedo explicar.
39. Me resulta fácil hacer amigos(as).
40. Me tengo mucho respeto.
41. Hago cosas muy raras.
42. Soy impulsivo(a), y eso me trae problemas.
43. Me resulta difícil cambiar de opinión.
44. Soy bueno para comprender los sentimientos de las personas.



45. Lo primero que hago cuando tengo un problema es detenerme a pensar.
46. A la gente le resulta difícil confiar en mí.
47. Estoy contento(a) con mi vida.
48. Me resulta difícil tomar decisiones por mí mismo(a).
49. No puedo soportar el estrés.
50. En mi vida no hago nada malo.
51. No disfruto lo que hago.
52. Me resulta difícil expresar mis sentimientos más íntimos.
53. La gente no comprende mi manera de pensar.
54. Generalmente espero lo mejor.
55. Mis amigos me confían sus intimidades.
56. No me siento bien conmigo mismo(a).
57. Percibo cosas extrañas que los demás no ven.
58. La gente me dice que baje el tono de voz cuando discuto.
59. Me resulta fácil adaptarme a situaciones nuevas.
60. Cuando intento resolver un problema analizo todas las posibles soluciones y luego escojo la que considero mejor.

61. Me detendría y ayudaría a un niño que llora por encontrar a sus padres, aun cuando tuviese algo que hacer en ese momento.
62. Soy una persona divertida.
63. Soy consciente de cómo me siento.
64. Siento que me resulta difícil controlar mi ansiedad.
65. Nada me perturba.
66. No me entusiasman mucho mis intereses.
67. Cuando estoy en desacuerdo con alguien soy capaz de decírselo.
68. Tengo tendencia a fantasear y perder contacto con lo que ocurre a mí alrededor.
69. Me es difícil llevarme con los demás.
70. Me resulta difícil aceptarme tal como soy.
71. Me siento como si estuviera separado(a) de mi cuerpo.
72. Me importa lo que puede sucederle a los demás.
73. Soy impaciente.
74. Puedo cambiar mis viejas costumbres.
75. Me resulta difícil escoger la mejor solución cuando tengo que resolver un problema.

76. Si pudiera violar la ley sin pagar las consecuencias, lo haría en determinadas situaciones.
77. Me deprimó.
78. Sé cómo mantener la calma en situaciones difíciles.
79. Nunca he mentado.
80. En general me siento motivado(a) para continuar adelante, incluso cuando las cosas se ponen difíciles.
81. Trato de continuar y desarrollar aquellas cosas que me divierten.
82. Me resulta difícil decir "no" aunque tenga el deseo de hacerlo.
83. Me dejo llevar por mi imaginación y mis fantasías.
84. Mis relaciones más cercanas significan mucho, tanto para mí como para mis amigos.
85. Me siento feliz con el tipo de persona que soy.
86. Tengo reacciones fuertes, intensas que son difíciles de controlar.
87. En general, me resulta difícil realizar cambios en mi vida cotidiana.
88. Soy consciente de lo que me está pasando, aún cuando estoy alterado(a).
89. Para poder resolver una situación que se presenta, analizo todas las posibilidades existentes.

90. Soy capaz de respetar a los demás.
91. No estoy contento(a) con mi vida.
92. Prefiero seguir a otros a ser líder.
93. Me resulta difícil enfrentar las cosas desagradables de la vida.
94. Nunca he violado la ley.
95. Disfruto de las cosas que me interesan.
96. Me resulta relativamente fácil decirle a la gente lo que pienso.
97. Tiendo a exagerar.
98. Soy sensible a los sentimientos de las otras personas.
99. Mantengo buenas relaciones con los demás.
100. Estoy contento(a) con mi cuerpo.
101. Soy una persona muy extraña.
102. Soy impulsivo(a).
103. Me resulta difícil cambiar mis costumbres.
104. Considero que es muy importante ser un(a) ciudadano(a) que respeta la ley.
105. Disfruto mis vacaciones y los fines de semana.
106. En general tengo una actitud positiva para todo, aún cuando surgen problemas.

107. Tengo tendencia a depender de otros.
108. Creo en mi capacidad para manejar los problemas más difíciles.
109. No me siento avergonzado(a) por nada de lo que he hecho hasta ahora.
110. Trato de aprovechar al máximo las cosas que me gustan y me divierten.
111. Los demás piensan que no me hago valer, que me falta firmeza.
112. Soy capaz de dejar de fantasear para volver a ponerme en contacto con la realidad.
113. Los demás opinan que soy una persona sociable.
114. Estoy contento(a) con la forma en que me veo.
115. Tengo pensamientos extraños que los demás no logran entender.
116. Me es difícil describir lo que siento.
117. Tengo mal carácter.
118. Por lo general, me trabo cuando pienso acerca de las diferentes maneras de resolver un problema.
119. Me es difícil ver sufrir a la gente.
120. Me gusta divertirme.
121. Me parece que necesito de los demás más de lo que ellos me necesitan.

122. Me pongo ansioso(a).
123. No tengo días malos.
124. Intento no herir los sentimientos de los demás.
125. No tengo una buena idea de lo que quiero en la vida.
126. Me es difícil hacer valer mis derechos.
127. Me es difícil ser realista.
128. No mantengo relación con mis amistades.
129. Haciendo un balance de mis puntos positivos y negativos me siento bien conmigo mismo(a).
130. Tengo una tendencia a explotar de cólera fácilmente.
131. Si me viera obligado(a) a dejar mi casa actual, me sería difícil adaptarme nuevamente.
132. En general, cuando comienzo algo nuevo tengo la sensación que voy a fracasar.
133. He respondido sincera y honestamente a las frases anteriores.

## **ANEXO II**

### *Encuesta a profesionales y ejecutivos de grandes empresas de Argentina*

#### *Formulario de Encuesta*

### **INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LAS EMPRESAS**

#### **ENCUESTA**

Luciana Alegre

alegre.luciana@gmail.com

No se requerirán más de 3 minutos para completar esta encuesta. Desde ya agradecemos su tiempo.

#### *Objetivos y marco en el que se realiza esta encuesta*

Esta encuesta se realiza dentro del marco de una tesis de MBA a ser presentada en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Palermo, Argentina. No cuenta con otro fin que el de estudiar y profundizar el estado del tema bajo revisión.

### *Aclaraciones*

La información contenida en esta encuesta será tratada bajo la mayor confidencialidad y su utilización será solamente académica.

En caso de no poder contestar alguna de las preguntas, se agradece que sea completado el resto del formulario para permitir continuar con la investigación.

### *Inteligencia Emocional – Definición y alcances*

Explicada como la capacidad o habilidad de comprender de las emociones, debilidades y fortalezas propias, así como las de quienes rodean a un individuo, siendo capaz de crear vínculos. Incluye, además, la habilidad de manejar las emociones de manera positiva, según el contexto presentado y la automotivación.

## **CUESTIONARIO**

- Nombre de la empresa en la que se desarrolla:

- Posición:

- a. Staff / Analista
- b. Senior / Analista Senior
- c. Manager / Gerente
- d. Director
- e. Otro



1. ¿Cuál es su sexo?
  - a. Hombre
  - b. Mujer
  - c. Otro

<p>2. ¿Cuál es su edad?</p> <p>a. De 20 a 30 años</p> <p>b. De 31 a 40 años</p> <p>c. De 41 a 50 años</p> <p>d. De 51 a 60 años</p> <p>e. Desde 61 años</p>	
<p>3. ¿Cómo se siente en su puesto de trabajo?</p> <p>a. Muy motivado</p> <p>b. Motivado</p> <p>c. Ni motivado ni desmotivado</p> <p>d. Desmotivado</p> <p>e. Muy desmotivado</p>	
<p>4. ¿Cree que la Inteligencia Emocional es importante en el ámbito laboral?</p> <p>a. Si</p> <p>b. No</p>	
<p>5. ¿Cree que el manejo de sus emociones podría ayudarlo a mejorar su desempeño laboral?</p> <p>a. Si</p> <p>b. No</p>	
<p>6. ¿Ha tenido algún entrenamiento sobre Inteligencia Emocional en la empresa donde trabaja?</p> <p>a. Si</p> <p>b. No</p>	
<p><b>[Si seleccionó el punto a. de la pregunta 6]</b></p> <p>6.1. ¿Recomendaría el curso a sus colegas?</p> <p>a. Si</p> <p>b. No</p>	<p><b>[Si seleccionó el punto b. de la pregunta 6]</b></p> <p>6.1. ¿Le hubiese gustado tener un entrenamiento de Inteligencia Emocional?</p> <p>a. Si</p> <p>b. No</p>
<p>6.2. ¿Cree que le sirvió para mejorar el manejo de sus emociones?</p> <p>a. Si</p> <p>b. No</p>	<p>6.2. ¿Cree que le hubiese ayudado a desarrollarse en su puesto?</p> <p>a. Si</p> <p>b. No</p>

<p>6.3. ¿Cree que le ayudó a desarrollarse de manera más eficiente en su posición?</p> <p>a. Si b. No</p>	<p>6.3. ¿Cree que se sentiría más motivado de trabajar en la empresa?</p> <p>a. Si b. No</p>
<p>6.4. ¿Se siente más motivado de trabajar en una empresa que le brinda esta herramienta?</p> <p>a. Si b. No</p>	

Comentarios generales y experiencias al respecto \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## ANEXO III

### *Control de la encuesta a empleados de grandes empresas*

Nota: La encuesta fue enviada a partir de Septiembre de 2017.

<b>EMPRESA</b>	<b>SECTOR</b>	<b>Cantidad de Respuestas</b>
Accenture	CONSULTORIA	14
Aerolíneas Argentinas S.A.	INDUSTRIA	6
Arcor	ALIMENTACION	5
Artificial Solutions	TECNOLOGÍA	1
Banco Galicia	BANCARIO	6
Banco Santander Rio	BANCARIO	8
British American Tobacco	INDUSTRIA	5
Chevron	INDUSTRIA	2
Comdata Group	CONSULTORIA	4
Correo Argentino	MEDIOS	2
Danone	ALIMENTACION	3
Deloitte	CONSULTORIA	5
ECOLAB	LABORATORIOS	2
Epson Argentina	TECNOLOGÍA	2
Ernst & Young	CONSULTORIA	25
ExxonMobil	INDUSTRIA	6
Farmacity	RETAIL	4
General Electric	INDUSTRIA	2
Givaudan	LABORATORIOS	3
Google	TECNOLOGÍA	4

Grupo La Nación	MEDIOS	3
Grupo OSDE	MEDICINA PRIVADA	4
Grupo Tenaris	INDUSTRIA	4
IBM	IT	11
JP Morgan Chase	BANCARIO	11
La Fármaco Argentina IC SA	CONSUMO MASIVO	2
MSD Argentina SRL	LABORATORIOS	2
Mercer	CONSULTORIA	4
MuleSoft	TECNOLOGÍA	4
Nokia	TECNOLOGÍA	6
Novartis	LABORATORIOS	3
Praxair	INDUSTRIA	3
QBE Seguros La Buenos Aires	SEGUROS	4
Quilmes	CONSUMO MASIVO	5
The Coca-Cola Company	CONSUMO MASIVO	7
The Walt Disney Company	ENTRETENIMIENTO	10
Unilever	CONSUMO MASIVO	6
Wall Chase	CONSULTORIA	2
<b>TOTAL DE RESPUESTAS</b>		<b>200</b>

## ANEXO IV

### Guía de entrevistas con informantes-clave

#### Detalle de los entrevistados

Los profesionales y especialistas entrevistados se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 9: Profesionales y especialistas entrevistados

Nombre y Apellido	País de Origen	Posición/Antecedentes	Entrevista		
			Fecha	Modo	Duración
Graciela Garone	Argentina	Fundadora de Garone Asociados, consultoría en Recursos Humanos	02-10-17	Personal	30 minutos
Johnny González Ortiz	Colombia	Coach, orador y entrenador en liderazgo	06-10-17	Skype	1 hora
Maria Emilia Tesolin	Argentina	Talent Consultant en Ernst & Young Argentina	17-10-17	Personal	45 minutos
Pablo Folgueiras	Argentina	Coach y consultor con foco en mejora de efectividad y bienestar de los empleados en las organizaciones	16-10-17	Skype	1 hora

Fuente: Elaboración Propia (2017)

## **Diseño de las entrevistas**

Semi-estructuradas, con las siguientes preguntas básicas:

- ¿Cree que el manejo de las emociones podría ayudar a los empleados a ser más eficientes en sus puestos de trabajo?
- ¿Cómo cree que la Inteligencia Emocional podría ayudar en las relaciones con colegas, jefes y subordinados?
- ¿Cree que la Inteligencia Emocional podría ser utilizada como herramienta para incrementar la motivación?
- ¿Cree que las grandes empresas en Argentina deberían brindarle a los empleados las herramientas necesarias para manejar sus emociones en el ámbito laboral?
- ¿Conoce el grado de utilización de la Inteligencia Emocional en las grandes empresas de Argentina? De ser así, ¿Cuál es su opinión al respecto?

## CURRÍCULUM VITAE

# Luciana Magalí Alegre

---

### Datos Personales:

- Fecha de nacimiento: 23/11/1990
- Lugar de nacimiento: Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- Nacionalidad: Argentina
- DNI: 35.367.624
- Estado civil: Soltera
- Domicilio: José Luis Cantilo 5250 – Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- Teléfono Particular: 4566-7352
- Teléfono Celular: 15-5954-2385
- E-mail: alegre.luciana@gmail.com

### Experiencia Laboral:

- [2012-Presente]  
Pistrelli, Henry Martin y Asoc. SRL - Ernst & Young Argentina  
Assistant Manager - Impuestos Internacionales para Personas Físicas
- [Febrero 2014-Junio 2014]  
Ernst & Young Detroit – Estados Unidos  
Analista de Impuestos Internacionales para Personas Físicas

### Educación:

- [2016-En curso]  
Maestría en Dirección de Empresas – MBA  
Universidad de Palermo  
Av. Eduardo Madero 942, 8° piso – Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- [2009-2013]  
Contador Público  
Universidad del Salvador  
Marcelo T. de Alvear 1337 - Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- [2004-2008]  
Perito Mercantil con Orientación en Computación  
Instituto San Ramón Nonato



**Idiomas:**

- Inglés: Avanzado  
First Certificate – University of Cambridge  
BEC Higher – University of Cambridge
- Portugués: Nivel Básico
- Italiano: Nivel Básico

**Certificaciones:**

- Enrolled Agent  
Internal Revenue Service – United States of America

**Seminarios  
y Cursos:**

- Nuevas Economías Colaborativas  
Workshop – Universidad de Palermo  
Junio 2016 – Argentina
- Customer Experience Management  
Workshop – Universidad de Palermo  
Septiembre 2016 – Argentina
- Teaming in a Virtual World  
Training – Ernst & Young  
Septiembre 2016 - Argentina
- La creatividad como herramienta para el éxito profesional  
Workshop – Universidad de Palermo  
Junio 2017 – Argentina
- Emotional Intelligence at the workplace  
Training – Ernst & Young  
Mayo 2017 - Argentina

**Informática:**

- Word: Nivel Avanzado
- Excel: Nivel Avanzado
- Access: Nivel Intermedio
- PowerPoint: Nivel Básico
- Internet/Mail: Nivel Avanzado
- ProSystem CCH fx tax: Nivel Avanzado