

**UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA**

**ESCUELA DE NEGOCIOS**

**“La inteligencia emocional en la toma de  
decisiones y su influencia en los líderes  
organizacionales”**

**Curso:** MBAV 2012

**Autor:** Nelson Campos

**Tutor:** Florencia Atzori

**Lugar:** Buenos Aires, Argentina

**Entrega:** Junio 2014

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a todos aquellos que a lo largo de mi vida y de mi carrera profesional, me dieron la motivación para siempre querer analizar e investigar, a aquellos que me enseñaron aún sin proponérselo, porque son los que dejaron huellas más profundas en mí ser.

Debo agradecer a muchos de los profesores que me orientaron y compartieron sus conocimientos, permitiéndome aprender los fundamentos para ser un buen contador público, pero por sobre todas las cosas, un buen profesional.

En particular, quiero agradecer a la profesora del MBA, Paula Molinari, quien a partir de sus cursos de Recursos Humanos y Desarrollo de carrera, lograron despertar en mí el interés para desarrollar el siguiente trabajo.

No quiero dejar de agradecer a los distintos profesionales que colaboraron en el desarrollo del presente trabajo como la Dra. María Roca Directora del Departamento de Investigación de la Fundación INECO Argentina, Matías Iannotti de la Consultora Tándem y Javier Casas Rúa de PwC Argentina.

Por otro lado, quiero agradecer a mi tutora, Florencia Atzori, quién a partir de su conocimiento, experiencia y excelentes condiciones didácticas, me orientó a lo largo del desarrollo del mismo.

Agradezco también a mi familia en cuyo seno pude comenzar a transitar aspectos como la empatía, la solidaridad, el interés por el otro, todos ellos bases de la inteligencia emocional.

## **RESUMEN**

El **propósito** de este trabajo es analizar la influencia que tienen las emociones en la vida laboral y en todas las interrelaciones personales que se desarrollan en dicho ámbito. Más específicamente analizar la influencia de las emociones en proceso de toma de decisiones y en el desempeño de los líderes dentro de una organización.

Se ha utilizado una **metodología** de investigación descriptiva. Los elementos aplicados son: el estudio de casos a través de entrevistas, encuestas y test, y la entrevista con un experto en la materia.

Se arriba a la **conclusión** de que la inteligencia emocional tiene una gran influencia en procesos de gerencia, tales como liderazgo, negociación, solución de conflictos y toma de decisiones específicamente, lo cual a su vez se traduce en un enorme impacto en el desempeño de los líderes dentro de sus organizaciones y, por ende, se expresa de forma directa en calidad y productividad de la organización en sí. No es exagerado decir que la competitividad representa, en algún grado, una expresión de la inteligencia emocional promedio en una organización.

## **PALABRAS CLAVE**

- Inteligencia emocional
- Toma de decisiones
- Líderes
- Desempeño

## **INDICE**

INTRODUCCIÓN .....	5
CUERPO TEÓRICO.....	8
CAPITULO I: LOS LÍDERES ORGANIZACIONALES .....	8
1.1: El concepto de liderazgo .....	8
1.2: Liderazgo Situacional .....	9
1.3: Habilidades y funciones de un líder: toma de decisiones y definición de objetivos .....	13
CAPITULO II: EL PROCESO DECISORIO .....	16
2.1: Concepto .....	16
2.2: Etapas del proceso decisorio.....	17
2.3: Circunstancias del proceso decisorio .....	19
2.4: Sesgos del proceso decisorio .....	20
2.5: Condicionamientos del proceso decisorio .....	23
CAPITULO III: LA INTELIGENCIA EMOCIONAL .....	27
3.1: Origen del concepto .....	27
3.2: Las emociones .....	30
3.3: La inteligencia emocional en el ámbito laboral .....	31
CAPITULO IV: LAS NEUROCIENCIAS Y LA COGNICION SOCIAL .....	36
4.1: Origen y concepto de las Neurociencias .....	36
4.2: La Cognición Social y la Teoría de la mente .....	37
4.3: Aspectos biológicos vinculados al proceso decisorio. ....	38
4.4: La Neuroeconomía .....	42
CUERPO EMPIRICO.....	45
RESULTADOS .....	52
CONCLUSIONES .....	66
BIBLIOGRAFIA .....	69
ANEXOS .....	72

## INTRODUCCIÓN

A partir de entrar en contacto con un concepto como el de la “**inteligencia emocional**” me surgieron dos interrogantes; primero, ¿el mismo tiene influencia en la toma de decisiones? y segundo, ¿cómo influye este en el desempeño de los **líderes** y su rol dentro de una organización? El objetivo de esta investigación es buscar algunas respuestas a estos interrogantes.

Años atrás era común que todo estudiante creyera, y no sin razón, que todo lo necesario para desarrollar su carrera profesional, sería provisto por la universidad o alguna escuela técnica, y que, con estudiar al máximo y obtener buenos promedios, el éxito estaría prácticamente a la vuelta de la esquina.

Sin embargo, el mundo profesional cambió y actualmente está demandando una nueva categoría de competencias y recursos que raramente se imparten en la educación formal. Se trata de las habilidades blandas o *soft skills*, que se definen como aquellas vinculadas con la capacidad del profesional para relacionarse con otros, comunicar, compartir información, liderar o conducir, motivar, escuchar y empatizar, trabajar colaborativamente y en red, para influir en los demás.

En una entrevista realizada por Sivina Scheiner para el diario La Nación<sup>1</sup>, Matías Ghidini, de la Consultora *Ghidini Rodil* dice "Los ejecutivos en una compañía rara vez fracasan porque no saben una fórmula o fallan en un cálculo financiero, sino porque no saben delegar, compartir información, motivar a sus equipos, influir o persuadir a sus pares, todas estas cuestiones vinculadas a la personalidad".

Como dice Noam Chomsky<sup>2</sup> “el pensamiento y el sentimiento son inseparables”. Cuando se los pretende definir como mutuamente excluyentes, lo cognitivo puede convertirse en un

---

<sup>1</sup> “La Revolución de las habilidades blandas”. Diario La Nación 26-01-14, Suplemento Economía y Negocios

<sup>2</sup> Chomsky, Noam. “Reflexiones sobre el lenguaje”. Editorial Sudamericana, Bs As 1981, cap. 1

mero proceso lógico, lo frío, seco y sin vida; y lo afectivo se reduce a lo visceral, lo primitivo y lo no analizable.

A partir de estas ideas, me basaré para el desarrollo del presente trabajo en el concepto de la inteligencia emocional desarrollado por Daniel Goleman<sup>3</sup> quien la define como *“una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental. Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social”*.

Los **objetivos generales** del presente trabajo son analizar las características del proceso de toma de decisiones y como este se ve influido por las emociones, resaltando la importancia de la inteligencia emocional y las consecuencias que esta puede tener en el desempeño de los líderes dentro de una organización.

Los **objetivos específicos** consisten en relevar casos de gerencias de primera línea o mandos medios, en empresas de servicios profesionales, que lleven adelante procesos decisorios, evaluar cómo lo han hecho, analizando el rol de la inteligencia emocional en dichos procesos, cuáles fueron las dificultades y cuál fue el resultado de los mismos.

La **hipótesis** que orienta esta Tesis consiste en que la inteligencia emocional es una meta habilidad que no puede faltar en la formación y desarrollo de los líderes dentro de toda organización, fundamental para llevar adelante procesos de toma de decisiones exitosos, influyendo en el desempeño de los líderes y en la performance de la organización en sí. Siguiendo esta hipótesis las variables de análisis son; Liderazgo, motivación, Inteligencia emocional, etapas del proceso decisorio, Neurociencias y mandos medios en empresas de Servicios Profesionales.

---

<sup>3</sup> Goleman, Daniel. “La Inteligencia Emocional”. Javier Vergara Editor. 1997, 2º parte 3, págs. 53 a 66

A lo largo del marco teórico se presentarán los diferentes temas definidos como variables de análisis como ser las características, roles y funciones de los líderes dentro de una organización, pasando por el proceso de toma de decisiones , sus características y la inteligencia emocional y su influencia en el ámbito laboral. Seguidamente se presentará un capítulo sobre las Neurociencias y sus avances, los cuales han posibilitado en el último tiempo desarrollar el conocimiento e interacción del ámbito organizacional y el manejo de las emociones. A lo largo del marco teórico se presentarán cómo son abordados estos temas por diferentes autores.

El desarrollo empírico se realizará sobre mandos medios en empresas de servicios profesionales. Para lo cual se analizarán diez casos; mediante encuestas y test con el fin de obtener información que permita marcar una tendencia, y 5 casos a través de entrevistas para obtener relatos detallados de experiencias en procesos decisorios. Finalmente se realizará una entrevista a un experto en la materia.

A continuación se volcarán los resultados del desarrollo empírico que incluye el análisis de los casos y las conclusiones de una entrevista realizada a un experto en temas de inteligencia emocional y liderazgo en empresas de servicios profesionales.

Por último, se presentarán las conclusiones finales del trabajo.

## CUERPO TEÓRICO

### CAPITULO I: LOS LÍDERES ORGANIZACIONALES

#### 1.1: El concepto de liderazgo

Como primer capítulo del presente trabajo y con el fin de delimitar el universo de estudio sobre el cual se va a trabajar, resulta oportuno mencionar que al hablar de **líderes organizacionales**, se hará foco en los mandos medios o gerencias de primera línea dentro de una organización y la relación existente entre las emociones, los procesos de decisión y el desempeño de los mismos. Asimismo, el presente capítulo busca definir y describir que se entiende por líderes organizacionales.

Según John Kotter<sup>4</sup>, muchas personas todavía confunden un ejecutivo de alto nivel con un líder, lo que considera un gran error. El líder auténtico crea las estrategias y determina la **dirección** en la que debe avanzar la empresa, consiguiendo a la vez que sus subordinados lo sigan por estar convencidos de la validez de sus ideas. Esto implica concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevarla a cabo, mediante una coalición cooperativa de recursos humanos altamente motivados y comprometidos para convertir esa visión en realidad.

A su vez, Stephen Robbins<sup>5</sup>, define al liderazgo como la capacidad que posee una persona para influir de forma positiva o negativa en las funciones o actividades que hacen otras personas, subordinados o en su defecto, en sus seguidores.

Según Robbins existen tres tipos de liderazgo:

---

<sup>4</sup> John Kotter, "Leading Change", 1996, Editorial Harvard Business School, 1º parte.

<sup>5</sup> Stephen Robbins, "Training in Interpersonal Skills: Tips for Managing People at Work". Ed Prentice – Hall, 2º edición

- a) El orientado a las **tareas**, el cual enfatiza el logro de metas de grupo y define y estructura el trabajo del miembro del grupo;
- b) El orientado a las **personas**, busca desarrollar buenas relaciones interpersonales; es amigable y accesible.
- c) El orientado al **desarrollo**, el cual experimenta y estimula nuevas formas de trabajo.

En su libro “Elementos de la Administración, enfoque Internacional”, los autores Harold Koontz y Heinz Wehrich, afirman que “el liderazgo se define como influencia, como el arte

o proceso de influir en la gente, con la finalidad de que ofrezcan, con voluntad y entusiasmo, un esfuerzo para el logro de objetivos comunes”<sup>6</sup>.

En el mismo libro, estos autores describen cuatro componentes básicos del liderazgo:

- La capacidad de utilizar el poder en forma efectiva y responsable.
- La capacidad de **comprender** que los seres humanos responden a fuerzas distintas de **motivación**.
- La capacidad de **inspirar**.
- La capacidad de actuar en una forma que desarrolle un clima favorable.

A partir de las definiciones citadas anteriormente, se puede inferir que un *líder organizacional*, es una persona que a partir de sus aptitudes, conocimientos e influencia, intentará movilizar a otras personas, orientándolas hacia los objetivos compartidos, buscando darles continuidad en el tiempo.

## **1.2: Liderazgo Situacional**

Los doctores Paul Hersey y Kenneth Blanchard<sup>7</sup>, desarrollaron el concepto de “*Liderazgo Situacional*”. Según este modelo, un buen líder es aquel que no se ata a

---

<sup>6</sup> “Elementos de la Administración, enfoque Internacional” H. Koontz y H. Wehrich, sexta edición, Mc Graw Hill, 497 p.

un estilo o modelo de liderazgo específico, sino más bien aquel que se va a **adaptando a las situaciones** o circunstancias que se suceden dentro de la organización. Si bien no niegan la existencia de modelos orientadores, postulan que cada situación y cada colaborador requieren un estilo distinto de conducción.

Este modelo lleva a la idea de que es el gerente o líder quién debe entender la situación de cada colaborador, las posibilidades del gerente, la cultura de la organización, el tipo de vínculos que rigen sus relaciones, etc.

Consecuentemente el líder debe estar atento para poder captar y comprender las siguientes circunstancias:

- Entender la situación del colaborador
- Adaptar sus comportamientos a los requerimientos de la situación

El modelo de liderazgo situacional, sostiene que la situación crea al **líder apropiado**. Hay diferentes líderes según distintas necesidades. Dicho modelo afirma que el liderazgo es un acto pasivo porque un líder en una situación pasa a cumplir un rol y uno distinto en otra; y que en iguales situaciones se necesitan líderes similares.

Dicho en otras palabras, un buen líder es aquel que no se ata a un estilo o modelo de liderazgo específico, sino más bien aquel que se va a adaptando a las situaciones o circunstancias que se suceden dentro de la organización.

Según este modelo, las funciones del líder en un grupo se dividen en las funciones de trabajo y de mantenimiento.

Dentro de las funciones de trabajo incluye, la Iniciación, búsqueda de opinión, aporte de Información, aporte de Opinión y comprobación del consenso.

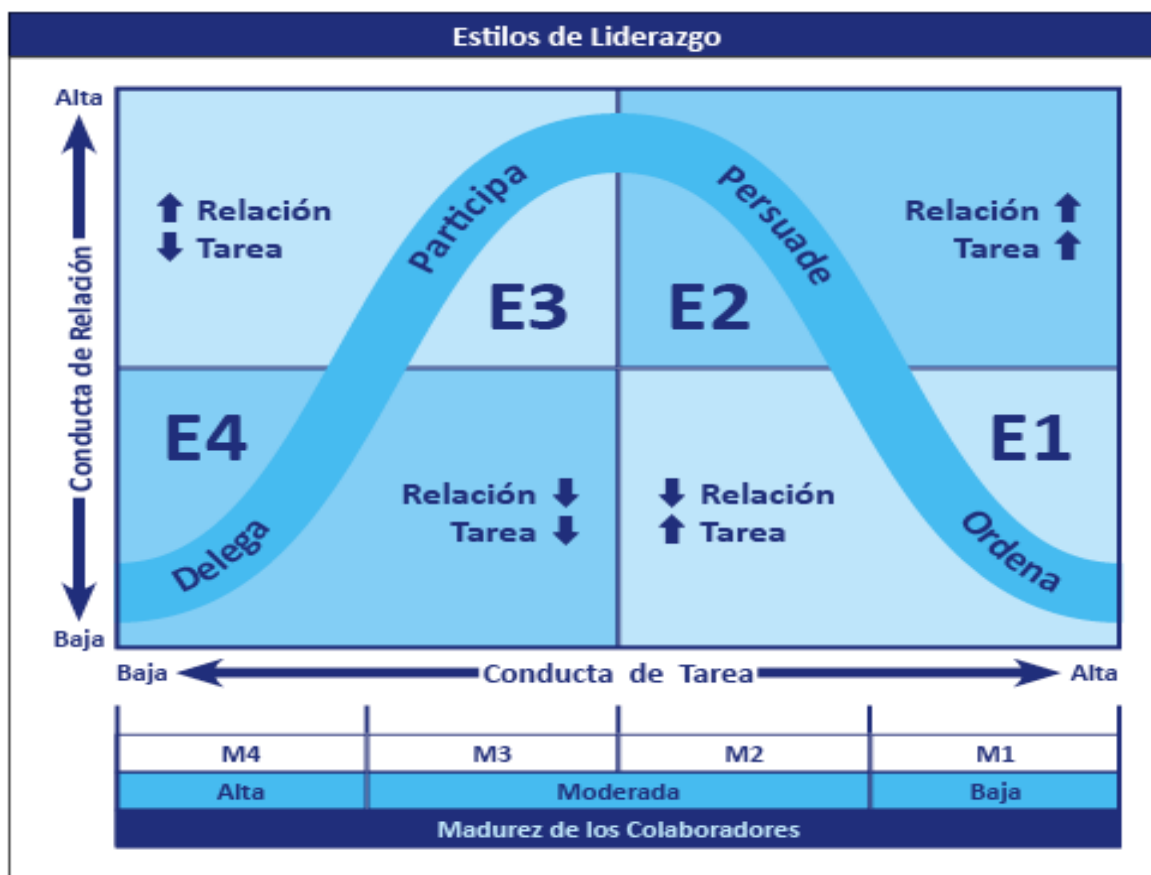
Por otro lado, dentro de las llamadas funciones de mantenimiento menciona dar aliento, expresión de los sentimientos del grupo, búsqueda de la armonía, transacción y mantenimiento de las comunicaciones dentro del grupo.

---

<sup>7</sup> Hersey, P. and Blanchard, K. H, "Management of Organizational Behavior", 3rd Edition, 1977. Prentice Hall

El siguiente cuadro resume los diferentes estilos de liderazgo que aplican a cada situación según el modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard.

Figura 1 – Estilos de liderazgo según modelo de liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard



Fuente: Adaptado de Hersey, P. and Blanchard, K. H, (1977) "Management of Organizational Behavior", 3rd Edition, 1977. Prentice Hall

En la parte superior se establecen los cuatro estilos de liderazgo marcados por las diferentes actividades del directivo en cuanto a tareas desempeñadas y nivel de relación con cada subordinado.

En el parte inferior se reflejan los cuatro tipos de colaboradores de acuerdo a su madurez:

**a) M1 (No saben y no quieren)**

No son competentes ni quieren asumir responsabilidades. Necesitan órdenes directas y claras para llevar adelante sus tareas.

**b) M2 (No saben, pero quieren)**

No son competentes, pero quieren aprender y asumir responsabilidades. Están motivados aunque carezcan de las habilidades o conocimientos necesarios. Hay que enseñarles a realizar las tareas y lograr que asuman la visión del líder.

**c) M3 (Saben, pero no quieren)**

Tienen la habilidad y la capacidad necesaria, pero no están motivados porque no les gusta el puesto, tienen problemas con la empresa, les afectan contingencias personales con otros integrantes del equipo (incluido el líder), hay asuntos particulares de su vida privada que influyen en su rendimiento.

**d) M4 (Saben y quieren)**

Colaboradores capacitados y motivados, responden perfectamente a la confianza que se deposite en ellos.

Una vez definido el grado de madurez de cada miembro del equipo, para obtener los mejores resultados, el líder se ubicará en alguno de los 4 cuadrantes: E1, E2, E3 o E4 los cuales varían en función del alto o bajo grado de conducta directiva (hacia la tarea) o de relación (de apoyo) que requiera cada colaborador y adoptará un estilo de liderazgo para cada uno de los cuadrantes: delega, participa, persuade u ordena.

Independientemente del estilo de liderazgo ejercido por el líder, este deberá siempre tomar decisiones que afecten a sus colaboradores. Dicho proceso decisorio, es desarrollado en el capítulo 2.

### **1.3: Habilidades y funciones de un líder: toma de decisiones y definición de objetivos**

John Kotter, distingue un líder de un administrador, afirmando que se trata de dos acciones distintas pero complementarias. Liderar implica llevar adelante **procesos de transformación**, inspirándolos y conduciéndolos, mientras que administrar se refiere a una práctica en la cual se va a disponer de recursos ya existentes y sistematizados<sup>8</sup>.

A partir de esta diferenciación, Kotter destaca cuatro **funciones** fundamentales de un líder:

1. Establecer un rumbo: crear un propósito de largo plazo, una visión, junto a la estrategia para alcanzarlo, algo que sea deseable, pero también factible.
2. Alinear a las personas: comunicar la dirección esperada a aquellos que deban actuar, promoviendo la formación de equipos que interpreten la visión, la traduzcan en estrategia y le den curso.
3. Motivar e inspirar: dinamizar los procesos inspirando a las personas para que venzan los obstáculos y satisfagan sus necesidades, dándoles sentido de pertenencia y reconociendo sus logros.
4. Alcanzar los resultados: perseverar venciendo los obstáculos, alcanzando lo propuesto y produciendo cambios positivos de gran magnitud.

Kotter afirma que las habilidades del liderazgo no se pueden enseñar, sino que las personas las aprenden como cualquier otra función social complicada, es decir, lentamente con el paso de los años, por el método de prueba y error, orientadas por una visión de lo que es un buen liderazgo y con el estímulo del modelo de otras personas con gran capacidad de liderazgo.

Según Kotter, todo líder debe contar con las siguientes **habilidades** o características:

---

<sup>8</sup> Kotter, John P. (1990) "A force for Change". The free Press, New York. Pag. 6

- Energía interior: lo cual explica su dedicación y superación de problemas muy complejos y perseverancia a lo largo de los años de esfuerzo sostenido. Se nace con ellos, pero también se desarrollan y se perfeccionan.
- Inteligencia superior: no son genios necesariamente, pero deben afrontar información de diversa índole, que deben integrar en una visión de conjunto y hallar pautas que orienten el trabajo de los demás.
- Salud mental y emocional: distingue un liderazgo positivo de uno negativo y garantiza un comportamiento alejado del narcisismo, paranoia e inseguridad que suelen acompañar al liderazgo negativo.
- Integridad: es posible que a una persona se le siga por el deslumbramiento inicial que cause su carisma, sin embargo, si no es una persona recta e intachable, perderá seguidores.

A partir de lo mencionado anteriormente, se desprende que un líder está permanentemente expuesto a la **toma de decisiones**, ya sea para planificar el rumbo, asignar recursos o evaluar los resultados de las acciones o tareas llevadas adelante.

Por lo tanto, según lo afirmado por Kotter, una de las primeras decisiones que debe afrontar un líder es la definición de un **objetivo común**, mientras que alcanzar la meta es la última prueba de liderazgo. Si el líder de un grupo, ya sea un equipo de trabajo o toda una organización, no define claramente lo que quiere lograr, no puede empezar a dirigir otras personas hacia ello.

Una vez que se ha determinado la tarea del grupo y que el equipo la ha aceptado, es el turno de los individuos. Cada persona del equipo necesita un objetivo o meta personal clara. Naturalmente debe contribuir al objetivo general, pero el individuo debe comprobar que esta calza con sus fortalezas y debilidades. Si es posible, el objetivo debe ser tratado con la persona implicada, para aumentar el sentimiento de pertenencia.

Un buen líder, debe poder definir objetivos para cada uno de los miembros de su equipo u organización, los cuales deben cumplir con ciertas características como ser específicos, medibles, acordados, realistas y limitados en el tiempo.

## CAPITULO II: EL PROCESO DECISORIO

### 2.1: Concepto

Harold Koontz y Weihrich, Heinz (2000), definen al proceso de toma de decisiones como la **elección racional** de una secuencia sincronizada de acciones y sopesarlas ante un cúmulo de alternativas.

Por otro lado, Herbert Simon en su obra titulada "*Administrative Behavior*"<sup>9</sup>, define a la toma de decisiones como un proceso cognitivo que se desarrolla en la mente del individuo y que tiene como meta primaria la elección de un curso de acción que ayude a resolver algún problema.

Simon establece que el ser humano cuenta con un "aparato cognitivo limitado", que no le permite tomar elecciones racionales en el sentido de maximización que propone la economía neoclásica. Los tomadores de decisiones, sólo pueden atender de modo consciente un conjunto limitado de cosas al mismo tiempo, y el individuo pone atención y discrimina de acuerdo al conocimiento previo y a las expectativas.

Simon reconoce que la inteligencia emocional está presente en el proceso decisorio y que esta tiene un rol fundamental en la elección de las alternativas posibles ya que las **emociones** según Simon, **sesgan** el proceso deliberativo en función del estado presente y del estado deseado por el individuo, llevando la atención del individuo de un objeto a otro de manera rápida.

A partir de lo mencionado por Simon, se puede inferir que la inteligencia emocional será necesaria en todo proceso decisorio a los efectos de dominar y comprender las emociones que intervengan.

---

<sup>9</sup> Simon, H.A., "Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations". (4<sup>a</sup> ed), (1997) Nueva York: The Free Press.

De esta manera, se buscará eliminar ciertos sesgos no deseados que lleven la atención del tomador de decisiones hacia otras alternativas no buscadas.

## **2.2: Etapas del proceso decisorio**

Según Simon, la concepción de la toma de decisiones se da como un proceso serial; es decir paso a paso, en el que se involucran procesos mentales que se mezclan con la información de memoria, las emociones y los estímulos externos, para después filtrarse mediante los juicios de valor del individuo, evaluarse, y así ser externados en forma de decisión.

El modelo de decisión que Simon propone, se compone por tres procesos:

- 1) Inteligencia: identificar el problema, reconocer hechos y oportunidades, buscar información
- 2) Diseño: Generar alternativas, enlistar las posibles estrategias y formular posibles soluciones
- 3) Elección: Evaluar las posibles consecuencias y tomar una decisión.

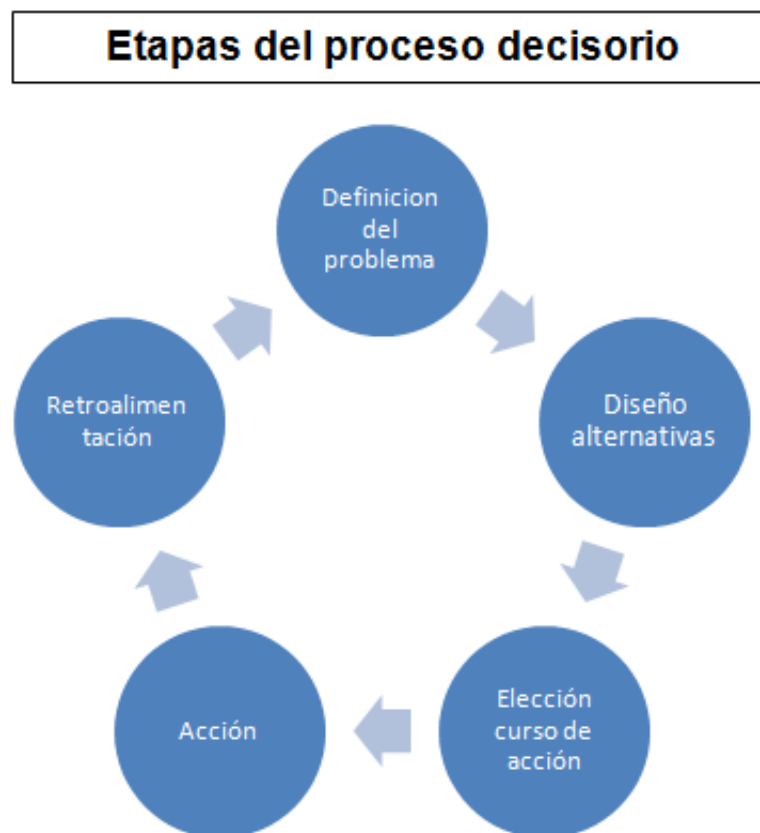
Este modelo considera que el individuo no genera, ni evalúa todas las alternativas, y que tampoco imagina todas las consecuencias que devienen a cada decisión, ya que debido a la naturaleza limitada de la cognición responsable del proceso, es simplemente imposible que el individuo se adentre en un proceso exhaustivo de búsqueda infinita.

Todo proceso decisorio, en mayor o menor medida, requiere de los siguientes pasos:

- 1) La representación del **problema** o situación.
- 2) El diseño de **alternativas** posibles.
- 3) La **elección** del curso de acción (dentro de los límites tanto racionales como motivacionales del individuo)

- 4) **Acción.** Llevar a prueba la decisión, ejecutándola en el entorno en el que interactúa el tomador de decisiones.
- 5) Retroalimentación y **aprendizaje**, con el fin de ajustar y mejorar futuros procesos decisorios.

Figura 2 – Etapas del proceso decisorio según modelo desarrollado por Herbert Simon.



Fuente: elaboración propia en base a las etapas del proceso decisorio enumeradas anteriormente.

En el gráfico arriba expuesto, se puede observar claramente la circularidad del proceso de decisión, donde con el fin de mejorar las decisiones futuras, es necesario que haya una retroalimentación permanente de dicho proceso para

realizar los ajustes necesarios. Esto es lo que posibilita el “aprendizaje” mencionado anteriormente.

### **2.3: Circunstancias del proceso decisorio**

Las decisiones pueden ser tomadas bajo tres circunstancias fundamentales: Certeza, Incertidumbre y Riesgo<sup>10</sup>. (Pavesi, Pedro y otros, 2004)

La **certeza** es la creencia que una persona tiene de que una circunstancia o variable en juego que integra su decisión, o de la cual depende para un eventual acuerdo, se comportará de una manera determinada. Por ejemplo, un abogado en una mediación cuenta con la seguridad que una presentación judicial tendrá un resultado determinado, o que si alguien se compromete, cumplirá con lo que acuerde.

El **riesgo** es el margen calculado de probabilidad de que dicha circunstancia o variable suceda o no suceda. Es decir, que una parte en función de la información que maneja, está en condiciones de evaluar la posibilidad de ocurrencia de determinados eventos en un escenario posible. Por ejemplo, cuando un asesor legal le dice a una persona que hay un 50% de probabilidad de ganar un juicio y un 50% de probabilidad de perderlo, sobre la base de tales y cuales razones.

La **incertidumbre** es el desconocimiento que una persona tiene no sólo del margen de probabilidad de que una variable o circunstancia suceda, sino de las condiciones que deben darse para que ello sea o no así, o de sus consecuencias. Es decir, cuando una parte no está en condiciones de hacer esta evaluación, e incluso tal vez cuando no está en condiciones de prever siquiera la naturaleza de los escenarios posibles. Por ejemplo, cuando alguien sospecha o desconfía que la otra parte entrará en convocatoria de acreedores pero no tiene datos concretos acerca de ella.

---

<sup>10</sup> Pavesi, Pedro y otros. “La decisión: su teoría y su práctica”. Grupo Editorial Norma 2004, pág. 227

Si bien existen modelos matemáticos que permiten mayores posibilidades de ponderar los distintos niveles de certeza, incertidumbre y riesgo, habitualmente, las personas manejan informaciones más limitadas acerca del futuro, lo que torna mayor la incertidumbre o la visualización del riesgo, aún cuando a los ojos expertos podrían hacerse mejores estimaciones que reducirían estos márgenes.

De esto se derivan los siguientes puntos a tener en cuenta respecto a las circunstancias en que pueden llevarse adelante procesos decisorios:

- a) Las diferencias entre certeza, incertidumbre y riesgo constituyen un continuo que se transita con la mayor o menor información con que las partes cuentan para tomar su decisión en una negociación.
- b) Su incidencia depende de elementos subjetivos, como es la valoración o confianza en las propias intuiciones, o el valor que se le adjudique a la información objetiva, tanto aquella con la que se cuenta como la faltante, e incluso el propio estilo personal de desafío hacia lo incierto.
- c) Lo que para una parte aparece como cierto, incierto o sometido a riesgo, puede no serlo para la otra.

#### **2.4: Sesgos del proceso decisorio**

Además de las fallas relativas al nivel de los análisis y las planificaciones que suelen estar presentes en la toma de decisiones existen **fallas en la mente del decisor** y efectos que se dan en forma sistemática y que se potencian en su interacción.

Existen **distorsiones**, fallas en la percepción, defectos que actúan de manera silenciosa e invisible. Estas trampas de nuestro cerebro, de nuestra mente, también se denominan “sesgos”. Los autores Hammond, Keeney y Raiffa<sup>11</sup>, dan

---

<sup>11</sup> HAMMOND John & KEENEY, Ralph; “The hidden traps in decision making”, Harvard Business Review,

cuenta de los sesgos y/o efectos más relevantes, entre los cuales se encuentran las emociones. Algunos de estos sesgos son:

- a) Efecto “marco”: Cuando cambia el contexto, puede cambiar la decisión. Una situación problemática erróneamente expresada puede influir en el proceso decisorio, por ejemplo la expresión en forma de ganancia o pérdida y la expresión con diferentes puntos de referencia. Es de destacar que las personas, por lo general, evitan el riesgo cuando se les plantea un problema desde el punto de vista de conseguir ganancias, pero están más dispuestas a correrlo cuando se lo plantean desde el punto de vista de evitar pérdidas.
- b) Axioma de Independencia: Este axioma es el más violado. Deformación en la evaluación de los eventos de baja probabilidad (pero no imposibles) o de alta probabilidad (pero no ciertos).
- c) Efecto de la situación creada: Los seres humanos tendemos a tener una predisposición por las alternativas que no implican una ruptura, es decir, perpetuar el statu quo, la situación creada que es, muchas veces, lo más seguro, la situación de menor riesgo psicológico.
- d) Efecto de comprobación: Esta falla nos empuja a buscar información que ratifique la opinión o el instinto que tenemos y, al mismo tiempo, a evitar la información que puede contradecirlo. Esto nos conduce a atribuirle mucho peso a la información de confirmación y muy poco a la información contradictoria.
- e) Efecto de los “costos irre recuperables” (costos hundidos): Las personas tenemos la inclinación a adoptar decisiones que justifiquen nuestras propias decisiones anteriores, aunque éstas ya no resulten válidas. Si nos detenemos a pensar un minuto, es fácil entender que los costos irre recuperables son irrelevantes para las decisiones actuales; sin embargo, nos afectan y nos llevan a tomar decisiones erróneas.
- f) Efecto “Exceso de confianza”: Atribuirle a nuestra destreza resultados que son claramente producidos por la suerte, nos puede llevar a errores de juicio y percepción

- g) Efecto del Criterio Pesimista (Lo mejor de lo peor): Uno de los criterios de la Teoría de Decisión en condiciones de incertidumbre sin probabilidades es el criterio del pesimismo (de los resultados peores, elijo lo mejor). Esta trampa presente en las personas con una significativa aversión al riesgo, también llamada “trampa de la prudencia”, puede llevar a decisiones erróneas, tanto como a un exceso de confianza. En la mayoría de los casos, su aplicación deriva en la elección del statu quo como óptimo.
- h) Hábito de la obediencia: Muchas personas tienen tan arraigado el hábito de obedecer que actúan así sin darse cuenta de lo que están haciendo.
- i) Efectos de pertenencia e interacciones entre grupos: Si las actitudes de un grupo están sesgadas en una dirección, se vuelven aún más sesgadas por el hecho de interactuar. Esto explica por qué las actitudes grupales son más extremas que las individuales
- j) Sesgo de dominancia fáctica: Tiene que ver con aferrarse a la primera acción posible, en lugar de reflexionar sobre todas las acciones factibles. Este efecto produce la “dominancia” de una alternativa que anula el proceso decisorio.
- k) Existencia de estereotipos: Hay varias razones que explican la conveniencia de los estereotipos. No todos son perjudiciales, se aplican a profesionales, técnicos, catedráticos, profesores, vendedores, agentes de bolsa, etcétera, y son útiles ya que a la hora de evaluar, en vez de hacerlo en cada caso individual, nos limitamos a ver su ajuste en más o en menos al estereotipo.
- l) Falta de coherencia: Implica disminuir los efectos de lo que no se puede obtener, la sobrevaloración de la opción elegida. Significa convencerse de la inutilidad de aquellas opciones que no se eligieron o no se hicieron factibles por alguna restricción.
- m) Emociones: Todas las personas sometidas a una intensa emoción pueden pensar y actuar erróneamente, distorsionando la realidad, la visión del mundo y hasta sus propias preferencias. Los impulsos que originan, en mayor o menor medida (codicia, ambición, poder desmedido), también influyen, tanto como un estado de estrés en el pensamiento, reflexión y deliberación necesarios para llevar a cabo el proceso de decisiones. En ocasiones, las emociones superan el análisis objetivo, es decir, un grado elevado de emoción se opone a un examen cuidadoso de las distintas alternativas que

tiene a su disposición el decisor. El estrés también influye sobre la memoria que se halla estrechamente ligada a nuestra capacidad de razonamiento, disminuyendo la flexibilidad de pensamiento.

A partir del desarrollo de los autores Hammond, Keeney y Raiffa, se puede observar la influencia que las **emociones** tienen en el **proceso decisorio** y como pueden sesgar el mismo si no son comprendidas y manejadas correctamente. La inteligencia emocional, concepto desarrollado en el capítulo 3 del presente trabajo, aborda este tema en mayor detalle.

### **2.5: Condicionamientos del proceso decisorio**

En las empresas el control de **calidad** en los procesos de producción garantiza que en promedio los productos saldrán mejor y que los clientes estarán más satisfechos. Los sistemas de incentivos premian las actitudes deseadas y castigan las que se quieren evitar. Sin embargo, para la **toma de decisiones** esto no ocurre y aquí surge como interrogante: ¿Qué puede estar condicionando la calidad de los procesos de decisión?<sup>12</sup>

En una organización existen diferentes niveles de condicionamientos a la forma de decidir, entre los cuales podemos mencionar condicionamientos a nivel organizacional, a nivel grupal y por último a nivel individual.

Los condicionamientos a **nivel organizacional**, surgen del diseño de la organización, es decir, la forma en la cual la organización define sus roles, jerarquías y funciones, hace que ciertas personas se “adueñen” de la toma de decisiones. Estas personas, por lo general ejecutivos, siguen su instinto u olfato a la hora de tomar decisiones, o lo hacen a través de reuniones o comités donde rara vez se discute el cómo, y de esta forma las responsabilidades se comparte y todos están cubiertos.

---

<sup>12</sup> Ernesto Weissmann. “¿Cómo decidimos?”. Consultora Tándem, Soluciones de decisión, Nov. 2010

Por otro lado, existen condicionamientos a **nivel grupal**, donde cada área, división o equipo, tiene sus propias dinámicas y son estas las que condicionan la toma de decisiones. Ejemplos de estas dinámicas son la llamada “conformidad social” donde todos evitan confrontar y se sigue a la mayoría, mecanismos de presión o crítica hacia aquellos que expresen dudas o reclamen validar ciertos argumentos.

Por último, existen los condicionamientos a **nivel individual**, los cuales están representados en las **emociones**, el miedo, la angustia y la culpa en la manera en que se toman decisiones.

Desde el punto de vista del comportamiento, existen errores comunes en los cuales caer al momento de tomar decisiones; sesgos y trampas mentales que explican porque los ejecutivos brillantes toman malas decisiones. Por citar algunos ejemplos, decisiones de negocios que parecen ir en contra de sus objetivos, pilotos de aerolíneas que deciden seguir volando sin gasolina, médicos que se olvidan herramientas dentro de pacientes y tantos otros ejemplos.

Buena parte de las decisiones se toman inconscientemente y por ello no se tiene registro siquiera de cómo se toman. Comprender cómo es el proceso y en qué errores se puede caer es fundamental para mejorar la forma en se lleva adelante el proceso decisorio. La manera en que se toman las decisiones claves en una organización probablemente definirá el éxito o fracaso de dichas acciones.

En 2009, la consultora McKinsey<sup>13</sup> realizó una encuesta global entre más de 2000 ejecutivos, con el objetivo de indagar la calidad de las decisiones estratégicas en organizaciones de distintos sectores. El objetivo era entender cuáles eran los elementos clave que afectaban al resultado de las decisiones.

---

<sup>13</sup> Alberto Souto. “¿Cómo eliminar los sesgos del proceso de toma de decisiones?”. Consultora Tándem, Soluciones de decisión, Sep. 2012

Así, llegaron a la conclusión de que el factor con más impacto sobre los resultados es la calidad del proceso decisorio, que explica nada menos que el 53 por ciento de la efectividad. En este ítem se incluye la exploración explícita de situaciones de incertidumbre, la evaluación de perspectivas contrarias a la opinión del líder y el permiso a participar en el debate a todas las personas que tengan algo que aportar a la decisión.

A partir de lo mencionado anteriormente, se puede observar que el proceso decisorio puede estar condicionado en diferentes niveles y formas. El objetivo de este trabajo es hacer hincapié en los condicionamientos a nivel individual representados en las emociones, el miedo, la angustia y la culpa en la manera en que se toman decisiones.

Es por esto que se destaca la importancia de la **Inteligencia emocional** como una habilidad necesaria para el dominio de estos **condicionamientos a nivel individual** y así evitar caer en ciertos sesgos o trampas al momento de decidir. Dicho concepto será desarrollado en el capítulo siguiente.

Figura 3 – Condicionamientos del proceso decisorio según modelo desarrollado por Ernesto Weissmann para la consultora Tandem.



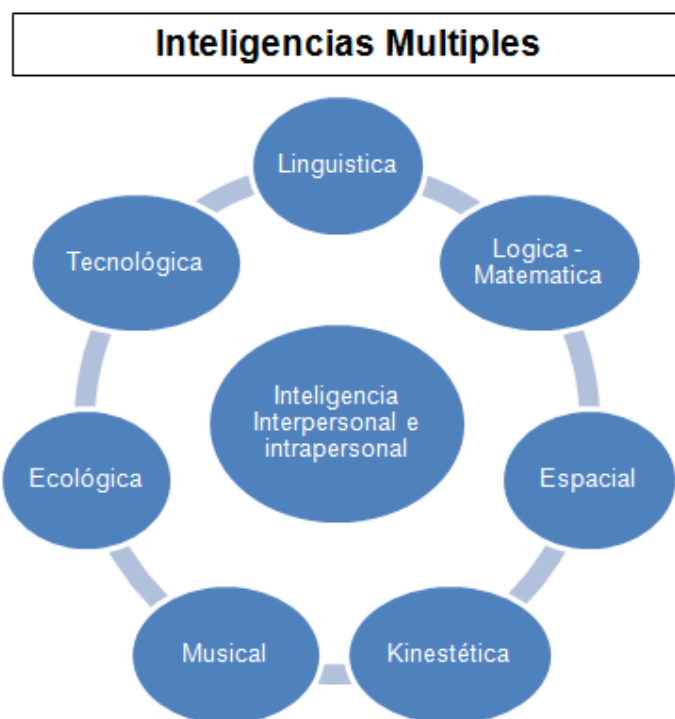
Fuente: elaboración propia en base a los diferentes niveles de condicionamiento del proceso decisorio.

## CAPITULO III: LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

### 3.1: Origen del concepto

Las bases que dan origen al concepto de inteligencia emocional se remontan a 1983, cuando el estadounidense Howard Gardner divulgó su famosa teoría de las “**inteligencias múltiples**”. El profesor de la Universidad de Harvard cuestionó la idoneidad del coeficiente intelectual como sistema de medida de la capacidad cognitiva del ser humano, y afirmó que las personas no poseen una única inteligencia sino una variedad de ellas: verbal, lógica-abstracta, visual-espacial, corporal-quinésica, musical, ecológica, tecnológica, intrapersonal e interpersonal. La interacción de estas inteligencias es lo que en rigor determina la potencialidad de cada individuo.

Figura 4 –Inteligencias múltiples según teoría desarrollada por Howard Gardner en 1983.



Fuente: elaboración propia en base a la teoría de inteligencias múltiples desarrollada por Howard Gardner en 1983.

La fusión de la inteligencia intrapersonal y la inteligencia interpersonal, ambas contenidas dentro del modelo original de Gardner, constituyen la **base** conceptual de la **inteligencia emocional**. Esta definición es desarrollada por primera vez de manera académica en 1990 por los investigadores Peter Salovey, de la Universidad de Yale y John Mayer, de la Universidad de New Hampshire.

Los autores J. Mayer y P. Salovey<sup>14</sup> definieron a la Inteligencia emocional como la habilidad que permite percibir, evaluar y expresar las emociones adecuadamente, para entender las emociones propias y las de otros, para generar sentimientos o acceder a ellos, para facilitar las actividades cognitivas asociadas; y finalmente, para regular las emociones propias y las de otros.

Años después, el concepto de inteligencia emocional sería desarrollado y profundizado por el psicólogo y divulgador científico Daniel Goleman, quien la definió como “la habilidad de manejarnos nosotros mismos y a nuestras relaciones con eficacia”. Las teorías desarrolladas por Goleman, descomponen a la inteligencia emocional en cinco capacidades o competencias fundamentales:

1. Conocer las propias emociones o **autoconciencia**, entendida como la destreza para identificar y entender las fortalezas, debilidades, emociones e impulsos propios.
2. Manejar las emociones o el **autocontrol**, la habilidad para subordinar las pasiones e instintos al cumplimiento de objetivos.
3. La **automotivación**, definida como la capacidad para mantenerse en una actitud proactiva.

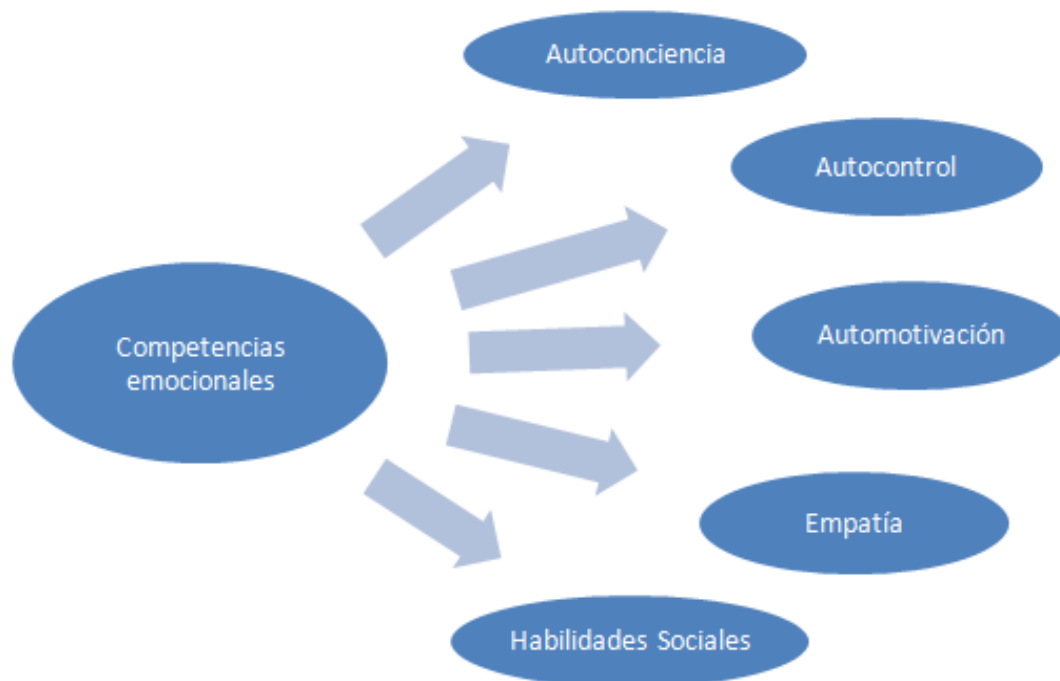
---

<sup>14</sup> Mayer, J.D. & Salovey, P., “Emotional intelligence and the identification o emotional construction”, Intelligence, 22, 89 -113

4. La **empatía**, la cual comprende la sensibilidad para comprender las necesidades, motivaciones y problemas ajenos.
5. **Habilidades sociales**, las cuales permiten manejar las relaciones con otros, persuadir a los demás y construir redes de aliados y colaboradores.

La comprensión y entendimiento de estas competencias, las bases de la inteligencia emocional, permitirán el correcto manejo de las emociones comprendidas dentro de los procesos decisorios.

Figura 5 –Competencias o habilidades de la Inteligencia emocional según teoría desarrollada por Daniel Goleman.



Fuente: elaboración propia en base a la teoría de la inteligencia emocional de Daniel Goleman.

### 3.2: Las emociones

Daniel Goleman, en su libro “La Inteligencia Emocional”<sup>15</sup> define a la emoción como un sentimiento y sus pensamientos característicos, a estados psicológicos y biológicos y a una variedad de tendencias a actuar. Goleman reconoce que existen cientos de emociones junto con sus mutaciones y matices como ser: ira, tristeza, temor, placer, amor, sorpresa, disgusto, vergüenza y sus diferentes combinaciones, de las cuales las primeras cuatro son reconocidas por personas de todo el mundo.

A su vez, Lothar Schmidt-Atzert en su libro “Psicología de las emociones”<sup>16</sup> afirma que frente a estados emocionales intensos (miedo, alegría o ira) se observan con frecuencia modificaciones fisiológicas. El corazón late más de prisa, la respiración se hace más superficial o transpiran las manos. También pueden surgir modificaciones bioquímicas, que se manifiestan sobre todo en los análisis de sangre y orina”

Con respecto al concepto de reacción fisiológica emocional, según este autor hasta ahora no se han podido definir las emociones mediante una determinada reacción fisiológica. “La presencia de una emoción tan sólo puede confirmarse mediante la información acerca de un sentimiento subjetivo y/ o la observación de un determinado comportamiento”

La inteligencia emocional nos permite **tomar conciencia** de nuestras **emociones**, comprender los sentimientos de los demás, además de tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo.

La “conciencia” de uno mismo es fundamental, ya que el comienzo fisiológico de una emoción ocurre típicamente antes de que una persona conozca conscientemente el sentimiento mismo. Un claro ejemplo de esto se da cuando una persona le teme a cierto animal, al ver a dicho animal, la agitación emocional que se da así como las reacciones fisiológicas que se van sucediendo (Ej. Sudor), lo vuelven consciente de esto.

---

<sup>15</sup> Goleman, D, “La Inteligencia Emocional”, ob cit pág. 331

<sup>16</sup> Lothar Schmidt-Atzert. “Psicología de las emociones” Editorial Herder, 1999, págs 65-67

Las emociones presentes bajo la conciencia, pueden ejercer un poderoso impacto en la forma que percibimos y reaccionamos frente a distintas situaciones, es decir, en la motivación de la persona. De aquí surge que ordenar las emociones al servicio de un objetivo, es esencial para la toma de decisiones.

### **3.3: La inteligencia emocional en el ámbito laboral**

La inteligencia emocional es una asignatura pendiente en las empresas. Los tiempos actuales exigen de líderes y gerentes, competencias para manejar la **complejidad** y su **correlato emocional**: temor, estrés, ansiedad, desesperanza. El gran reto de las escuelas de gerencia es diseñar estrategias pedagógicas adecuadas para desarrollar la inteligencia emocional de los líderes en formación.

Históricamente cuando las organizaciones decidían incorporar a un nuevo profesional, medían su coeficiente intelectual y en base a esa medida de su inteligencia, seleccionaban al que consideraban más apto. Una vez incorporados, se daban cuenta que no siempre el más inteligente era el más apto para enfrentar contratiempos, superar obstáculos y ver las dificultades desde una óptica distinta. Al seleccionar una persona hoy en día se tratan de medir, y una vez incorporada, fortalecer estas habilidades relacionadas con la inteligencia emocional, dado que la falta de las mismas puede influir en el intelecto y arruinar una carrera.

Dos de las aptitudes que todo líder debe tener son empatía y resonancia, las cuales son aptitudes de inteligencia emocional. Si se considera al líder una persona que influye por lo que es, que modela un patrón de conducta en contextos complejos y retadores, que impulsa la transformación en condiciones de incertidumbre y riesgo, el beneficio de **la inteligencia emocional** es evidente. Ahora bien, la inteligencia emocional no es una técnica o una fórmula. Es un conjunto de facultades que determinan el modo de ser y de estar de una persona. En este sentido, una persona que la posea en grado alto, contribuye al éxito y la

felicidad de quienes trabajen con ella; además, como consecuencia de la interacción social, contribuye al desarrollo de la inteligencia emocional de los demás. La inteligencia emocional puede ser, desde esta perspectiva, un valioso aliado para pasar con éxito del uso de la autoridad al ejercicio del liderazgo.

En una entrevista realizada por el periodista Francisco de Zárate en el diario Clarín<sup>17</sup>, Goleman hace referencia a uno de sus libros, escrito en el 2006, “**La Inteligencia Social**”. Según este, mientras que la inteligencia emocional gira en torno al auto conocimiento, la inteligencia social se centra en la capacidad de sintonizar con las necesidades del otro: “sintonizar con los empleados es el paso obligatorio antes de convencerlos para que den todo por la empresa”.

Goleman demuestra que no basta con las virtudes clásicas: de tener capacidad analítica y técnica, para tomar decisiones difíciles, sino que hay que tener otras habilidades interpersonales que aunque una persona no las tenga en forma innata, las mismas pueden adquirirse con voluntad, tiempo y dedicación. El trabajo en equipo no es un accidente, es el subproducto de un buen liderazgo. Al líder de hoy se lo reconoce por su capacidad para lograr que los que están con él se sientan bien. Hoy en día en la Universidad de Michigan hay cursos para enseñarle a los líderes de cómo se enseña el liderazgo, por dar un ejemplo.

Antes se pedían jefes firmes y visionarios y ahora se buscan gerentes sensibles y con inteligencia social. Según Goleman “no es que antes no fuera necesario, pero éramos menos conscientes del efecto que esto tenía sobre la productividad”. Esto está dando respuesta a una de las ideas fuerza de este trabajo: el impacto de las emociones en términos de performance de los líderes organizacionales y en consecuencia, en las organizaciones mismas.

Por ello agrega este autor “Los nuevos descubrimientos neuronales demuestran que los jefes que se dedican a transmitirles comprensión y preocupación a sus empleados, obtienen una recompensa en términos de rendimiento”.

---

<sup>17</sup> “Goleman, Daniel “Hacer que los otros se sientan bien es parte del liderazgo. Suplemento IECO Empresas y Negocios. Diario Clarín 14-09-08, pág.15

En la citada entrevista, Goleman, comenta que el psicólogo Franz de Waal en su libro “Chimpanzee Politics” describió la competición por el liderazgo en la jaula de chimpancés de un zoológico holandés que demostró que la autoridad la ganaba el que había armado la mejor coalición de seguidores sin que para eso hiciera falta ser el más alto o el más fuerte. Estudios recientes que se han hecho sobre los animales, demuestran que el hombre no es único que construye autoridad en base a la empatía.

Goleman plantea que en la era de la tecnología, “el teléfono celular y el mail sean los grandes enemigos de la buena comunicación entre el líder y sus colaboradores”. Una conexión positiva requiere compenetrarse con la persona, no ignorarla. Hoy en día es común en las oficinas que personas que se encuentran a pocos escritorios de distancia, se comuniquen por mail en lugar de hacerlo en forma personal, dejando de lado la riquísima variedad de mensajes emocionales que se transmiten junto con la palabras en una comunicación cara a cara o cuando hablamos por teléfono.

La fuerte **presión laboral** con la que se trabaja hoy en día, hace que se dé la paradoja de que los ejecutivos tiendan a concentrarse en los temas urgentes para resolver las crisis del día a día y no en tener una mirada a mediano plazo que les permita concentrarse en desarrollar las habilidades necesarias para conseguir que la gente trabaje de forma más efectiva y así sobrevivir a esas crisis.

Según un estudio realizado por el experto head-hunter, Claudio Fernández Aráoz, para la empresa de reclutamiento de ejecutivos Egon Zehnder Internacional, desde Buenos Aires en el año 2008, los ejecutivos seleccionados por esta empresa que habían sido despedidos por resultados insuficientes, a pesar de que habían sido contratados por su experiencia de negocios, concluyó que habían sido despedidos por fallas en su inteligencia emocional lo que les impedía dirigir bien a la gente.

Por esta razón, en tiempos de crisis es aún más arriesgado para las organizaciones tener gerentes con pocas habilidades interpersonales, dado que en gran medida “La supervivencia depende de lo bien que trabaje la gente”.

Por todo lo expuesto, Goleman resaltando la importancia de las emociones dice que “ignorar el componente emocional del comportamiento humano es impedir el completo entendimiento de la organización”. Lo que influye es la atmósfera entre los ejecutivos y que los que lideran a esos ejecutivos estén personalmente involucrados con estas cuestiones.

La realidad siempre es una realidad percibida, la percepción es la conexión de una persona con la realidad y es necesariamente selectiva; selecciona aquello que es significativo para uno mismo. Significativo en primer lugar en el sentido de importante, porque cada persona percibe lo que es importante para ella con mucha mayor facilidad que otra persona cuyos intereses están en otro lugar.

En base a esto, Eduardo Press<sup>18</sup>, afirma que “cada individuo, cada organización y cada cultura tiene su propio modelo del mundo. Con alguno de ellos unos se sentirá a gusto, mientras que otros parecerán extraños, incomprensibles, a pesar de que otros los adopten con gusto”.

Cada ser humano tiene su visión y cada cultura tiene su propio modelo del mundo. Se parte de esta concepción del mundo para tomar una decisión pensando que los propios puntos de vista son mejores que los de la otra parte, generándose así muchos de los conflictos existentes dentro de las organizaciones. Muchas personas sienten temor al pensamiento diverso, sin darse cuenta de que esto enriquece la toma de decisiones.

Lovally y Kanheman en su artículo “La falsa ilusión del éxito”<sup>19</sup> “plantean que al planificar grandes iniciativas, los ejecutivos suelen exagerar los beneficios y restarle importancia a los costos, creando así las condiciones para el fracaso”.

---

<sup>18</sup>Press, Eduardo. “Cambios que fracasan” Artículo. citado.

<sup>19</sup>Lovally, Dan y Kanheman, Daniel. “La falsa ilusión del éxito”. Harvard Business Review, julio 2003 reimpresión R0307D-E

Los autores no creen que el alto número de negocios fracasados sea el resultado de decisiones racionales que no resultaron bien, al contrario consideran que es una consecuencia de los errores cometidos en el proceso de toma de decisiones.

Las **decisiones** difíciles ponen de manifiesto un **conflicto de valores**. Tomar una decisión que se corresponde con nuestros valores, nos hace sentir bien. Y tomarla en contra de ellos nos hace sentir mal. Tomar decisiones dentro de una organización que tiene una visión clara nos hace sentir bien y resulta mucho más fácil que hacerlo en otra que carece de ella.

Press<sup>20</sup> también señala que “el problema es que muchos planes de cambio fracasan porque las mismas personas que se sienten cómodas con la situación actual son aquellas que deberán hacer los cambios”. Es decir a veces aunque en forma solapada los principales detractores del cambio están entre los que deberían ser los promotores del mismo.

---

<sup>20</sup> Press, Eduardo. “Cambios que fracasan” Artículo. citado.

## CAPITULO IV: LAS NEUROCIENCIAS Y LA COGNICION SOCIAL

### 4.1: Origen y concepto de las Neurociencias

El término neurociencias es reciente y se ha extendido debido a la revolución terapéutica que provocó la psicofarmacología en el campo de la psiquiatría y con la introducción de nuevas técnicas que han hecho progresar los conocimientos sobre el **sistema nervioso central** (SNC), su funcionamiento normal y su patología.

Se engloban en este marco las **disciplinas científicas** que contribuyen a explorar el funcionamiento del SNC y la naturaleza de sus desviaciones, y a establecer las relaciones entre éstos y las manifestaciones clínicamente observables, tal como son estudiadas por la neurología, la psiquiatría, la neuropsicología y la psicología, dando lugar a las bases biológicas de la conducta humana.

Estas disciplinas utilizan datos de diversos orígenes, subrayando tanto los puntos de vista morfológicos y fisiológicos como los de la bioquímica, la genética y la biología molecular, así como los resultados de las múltiples técnicas de exploración funcional de la actividad cerebral, desde la electroencefalografía hasta las llamadas técnicas por la imagen.

Los primeros estudios se enfocaron en estereotipos y modelos como el llamado autoconocimiento y teoría de la mente, foco que luego se fue extendiendo hacia más variadas áreas de la Psicología Social, cubriendo temas como las relaciones grupales, toma de decisiones y **Neuroeconomía**.

Si bien los seres humanos somos una especie intensamente social, las bases neuronales que subyacen a los procesos de cognición social están recién develándose. Como un nuevo campo de estudio, la *Neurociencia Social* está produciendo grandes cantidades de información acerca del comportamiento

social humano, lo cual está permitiendo una mejor comprensión de los vínculos entre razón y emoción, acción y percepción.

Algunos de los conceptos desarrollados por las neurociencias e íntimamente vinculados a la inteligencia emocional, tema del presente trabajo, son el de la *Empatía* y *Capacidad de Autorregulación*.

Facundo Manes<sup>21</sup>, Presidente de la fundación INECO en Argentina, describe a la *empatía* como la respuesta afectiva a otras personas y detalla que la misma implica la capacidad cognitiva de comprender el estado de otra persona y regular nuestra respuesta emocional frente a esta.

Por otro lado, la “*capacidad de autorregulación*” es definida como una capacidad crítica para lograr metas personales y sociales, ya que requiere actuar en función de objetivos inhibiendo respuestas preponderantes como los impulsos emocionales. Ambos conceptos, postulan que las Neurociencias y sus avances en materia de investigación, serán fundamentales para comprender la conducta humana y sus relaciones con terceros, ya sea en forma individual o de grupo.

A partir del surgimiento de las neurociencias y de posteriores estudios, surgen dos temas: *La Cognición Social* y la *Teoría de la mente*.

#### **4.2: La Cognición Social y la Teoría de la mente**

Ezequiel Gleichgerrcht<sup>22</sup>, junto a colaboradores del Instituto de Neurología Cognitiva de Buenos Aires, desarrolló un trabajo de investigación acerca de la neurobiología de la toma de decisiones.

---

<sup>21</sup> Manes, Facundo, “La Neurociencia Social en Sudamérica”. 1º parte págs. 18 y 19

<sup>22</sup> Gleichgerrcht, E., “Neurobiología de la toma de decisiones y de la Cognición Social”. Cap. 5 págs. 152 a 159

En dicho trabajo se afirma que la **Cognición Social** tiene sus raíces en la psicología social y que su estudio procura comprender y explicar cómo los pensamientos, las sensaciones y el comportamiento del individuo se ven influenciados por la presencia de otros individuos, centrándose en cómo la gente percibe e interpreta información que ellos u otros generan.

Este concepto viene emparentado con el segundo tema mencionado que es la llamada **Teoría de mente**, la cual se refiere a la capacidad de atribuir estados mentales a otras personas y de predecir su comportamiento en función de dichos estados, constituyendo por lo tanto un componente central de la conducta social.

#### **4.3: Aspectos biológicos vinculados al proceso decisorio.**

Como parte del análisis del proceso decisorio y la influencia de la inteligencia emocional sobre este, es necesario identificar aquellos **aspectos biológicos** vinculados a las emociones. Dentro de estos aspectos encontramos los circuitos biológicos de las emociones, la relación entre la emoción y el pensamiento y su impacto en el área social y laboral. Este circuito va a explicar por qué la emoción es tan importante para el pensamiento eficaz, tanto en la toma de decisiones acertadas como en el simple hecho de permitir pensar con claridad.

En este capítulo se intenta describir cómo la **mente emocional** es mucho más rápida que la mente racional, que se pone en acción sin detenerse ni un instante a pensar en lo que está haciendo, que su rapidez descarta la reflexión deliberada o analítica que es el sello de la mente pensante, o que puede interpretar una realidad emocional en un instante, emitiendo juicios intuitivos que nos dicen qué decisión tomar.

Desde el punto de vista biológico en los seres humanos, la **amígdala** es un racimo en forma de almendra, de estructuras interconectadas que se asientan sobre el tronco cerebral, cerca de la base del anillo límbico. Existen dos amígdalas, una a cada costado del cerebro. El hipocampo y la amígdala eran

dos partes clave del primitivo “cerebro nasal” que dio origen a la corteza y luego a la neocorteza. Estas estructuras límbicas se ocupan de la mayor parte del aprendizaje y el recuerdo del cerebro, siendo la amígdala la especialista en asuntos emocionales.

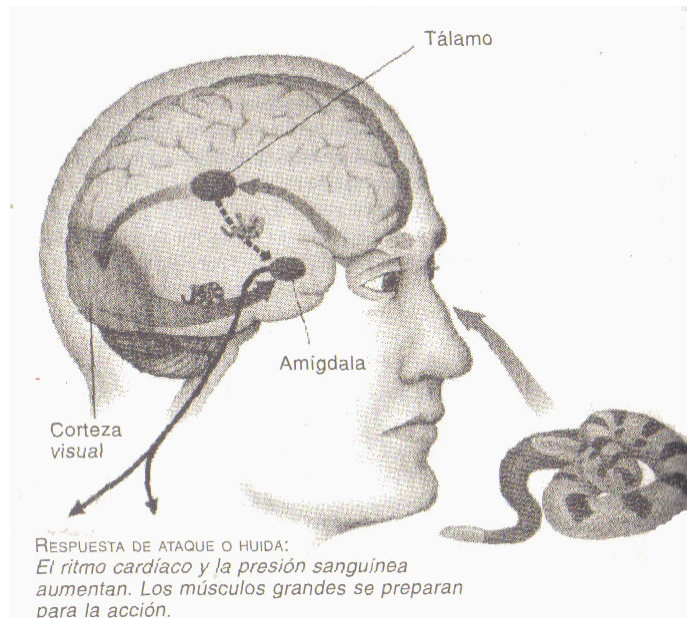
Joseph Ledoux<sup>23</sup>, neurólogo del Centro para la Ciencia Neurológica de la Universidad de Nueva York, fue el descubridor del papel clave que juega la *amígdala* en el cerebro emocional. Ledoux, junto con una nueva generación de neurólogos, gracias a la tecnología y métodos innovadores, pusieron en descubierto los misterios de la mente que anteriores generaciones de científicos consideraban impenetrables. Es importante citar a Ledoux porque su investigación explica cómo la amígdala puede ejercer el control sobre lo que hacemos, mientras el cerebro pensante, está intentando *tomar una decisión*. El funcionamiento de la amígdala y su interjuego con la neocorteza están en el núcleo de la inteligencia emocional.

La amígdala constituye algo así como una compañía de alarmas. Cuando suena una alarma de temor envía mensajes urgentes al cerebro, provocando la secreción de hormonas que facilitan la reacción de ataque o fuga, moviliza los centros del movimiento, activa el sistema cardiovascular, los músculos y los intestinos.

---

<sup>23</sup> Goleman, Daniel, “La Inteligencia Emocional” ob. Cit. Pág 36 a 39 cita a Ledoux, Joseph:” Sensory Systems and Emotion”,. Integrative Psychiatry, 4, 1986

Figura 6 – Aspectos biológicos. El rol de la amígdala en el sistema nervioso central.



Fuente: Adaptado de Goleman, Daniel. (1996). La Inteligencia Emocional. Editorial Vergara. Pág. 38

Se sabía que el ojo, el oído y otros órganos sensoriales transmiten señales al tálamo y de allí a zonas de la neocorteza de procesamiento sensorial. La antigua teoría sostenía que a partir de la neocorteza, las señales son enviadas al cerebro límbico, pero Ledoux descubrió

un conjunto más pequeño de neuronas que conduce directamente desde el tálamo hasta la amígdala, además de aquellos que recorren la vía más larga de neuronas a la corteza.

La amígdala puede hacer que las personas se pongan en acción, habiendo tomado una rápida decisión, mientras la neocorteza, algo más lenta pero plenamente informada, despliega su plan de reacción más refinado. A partir de esto se puede afirmar que el sistema emocional puede actuar con independencia de la neocorteza.

En su artículo “Revelaciones de la Neuroeconomía”, Lowenstein, Camerer y Prelec<sup>24</sup> postulan que “el conocimiento de los mecanismos cerebrales desafía y corrige la teoría económica al explicar en nuevos términos, los procesos de toma de decisiones vinculados con los negocios y el dinero”

Establecen que “la economía conductual (es decir la importación de ideas de la psicología a la economía) dio nacimiento al nuevo campo de la **Neuroeconomía**. El resultado es que el estudio del cerebro y del sistema nervioso empieza a permitir la medición de pensamientos y sentimientos, cuestionando lo que suponíamos de la relación entre la mente y la acción.”

La mayoría de los expertos en psicología laboral creen que aquellos que triunfan en el trabajo son los que poseen un alto grado de inteligencia emocional. Hendrie Weisinger<sup>25</sup> en su libro “*La Inteligencia Emocional en el Trabajo*” sostiene que todos podemos llegar a ser emocionalmente inteligentes, siempre que aprendamos a aprovechar nuestras emociones con el fin de lograr los resultados que buscamos.

Nos han enseñado que cuando se trata de trabajo es mejor dejar las emociones en casa, sin embargo este autor ha desarrollado una teoría sobre la necesidad de canalizarlas en el ámbito laboral, donde muchas veces subimos el tono de voz, nos ruborizamos o titubeamos al exponer algún tema. En general la angustia puede ser presentada por una situación conflictiva y para enfrentar este tipo de circunstancias, es necesario generar una serie de pensamientos positivos que ayudarán a que la persona se fortalezca. Pueden desarrollarse habilidades como la automotivación, la conciencia de los defectos y virtudes aplicados a la tarea laboral o el control de los sentimientos negativos.

---

<sup>24</sup> Lowenstein, G., Camerer, C., Prelec, D. “Revelaciones de la neuroeconomía”. Revista Gestión. Alta gerencia. Toma de decisiones, ene-feb 2008

<sup>25</sup> Hendrié Weisinger. “La Inteligencia Emocional en el trabajo”. Javier Vergara Editor. 1998

Esta necesidad de aprender a controlar las emociones mencionada anteriormente, también es conocida dentro del campo de las neurociencias como proceso de *“autorregulación emocional”* cubierto en el siguiente capítulo.

#### **4.4: La Neuroeconomía**

La Neuroeconomía, al ser una palabra compuesta (neuro y economía), puede ser definida desde dos puntos de vista: por un lado, puede ser definida como el uso de la neurociencia para estudiar decisiones económicas y poner a prueba modelos subyacentes<sup>26</sup>, por otro lado, es el uso de modelos económicos para explicar respuestas neuronales y comportamentales<sup>27</sup>. Debería ser claro que esta subdisciplina pudo aparecer gracias a avances en economía experimental y comportamental, sustentada en avances hechos en **neurociencias cognitiva**.

La **Neuroeconomía** es la combinación de la neurociencia, la economía y la psicología para estudiar el proceso de elección de los individuos. Analizando el papel del cerebro cuando los individuos evalúan decisiones, y categorizan los riesgos y las recompensas y cómo interactúan entre ellos.

“La economía estudia las elecciones y las decisiones, en amplias áreas tales como la macroeconomía para grandes grupos y la microeconomía para los individuos. La Neuroeconomía es la rama que se centra en las elecciones personales y en los cambios mentales-cerebrales que son las decisiones” afirma el Doctor Pedro Bermejo presidente de la Sociedad Española de Neuroeconomía.

A partir de los conceptos mencionados anteriormente, se puede observar claramente la íntima relación que existe entre la inteligencia emocional y la toma de decisiones dentro de las organizaciones, objeto de estudio en este trabajo, y los estudios desarrollados por las Neurociencias, ya que dichos estudios examinan las **respuestas neuronales** asociadas a procesos psicológicos y emocionales que guían el proceso de toma de decisiones subyacentes a conductas cooperativas y de competencia.

---

<sup>26</sup>Hsu, Krajbich, Zhao, y Camerer, 2009 “Neuroeconomics: Decision Making and the Brain”

<sup>27</sup> Shizgal y Conover, 1996, “On the Neural computation of utility”

La Neuroeconomía sugiere que el proceso de **toma de decisiones** consiste primero en la identificación y definición del problema, luego se buscan alternativas, continúa con la evaluación y finalmente se ejecuta y posteriormente se controla.

Según Bhatt & Camerer (2005)<sup>28</sup> la Neuroeconomía va más allá de la racionalidad neoclásica recuperando el papel de las emociones humanas en las interacciones de los individuos con variables que bajo la economía tradicional asumen patrones de relaciones lineales. El proceso decisorio se basa en la polaridad entre voluntad e inteligencia, deseo y razón, corazón y cerebro.

Según estas “teorías”, al decidir se usa predominantemente la emoción o la racionalidad como limitadores de las selecciones. La Neuroeconomía usa evidencia de los límites sobre la racionalidad, interesada en reformar la teoría económica clásica, debido a que las imágenes neurales presentan un nuevo tipo de evidencia. Además es una nueva parte de la economía llamada experimental, porque extiende el método a la experimentación de dichos fenómenos.

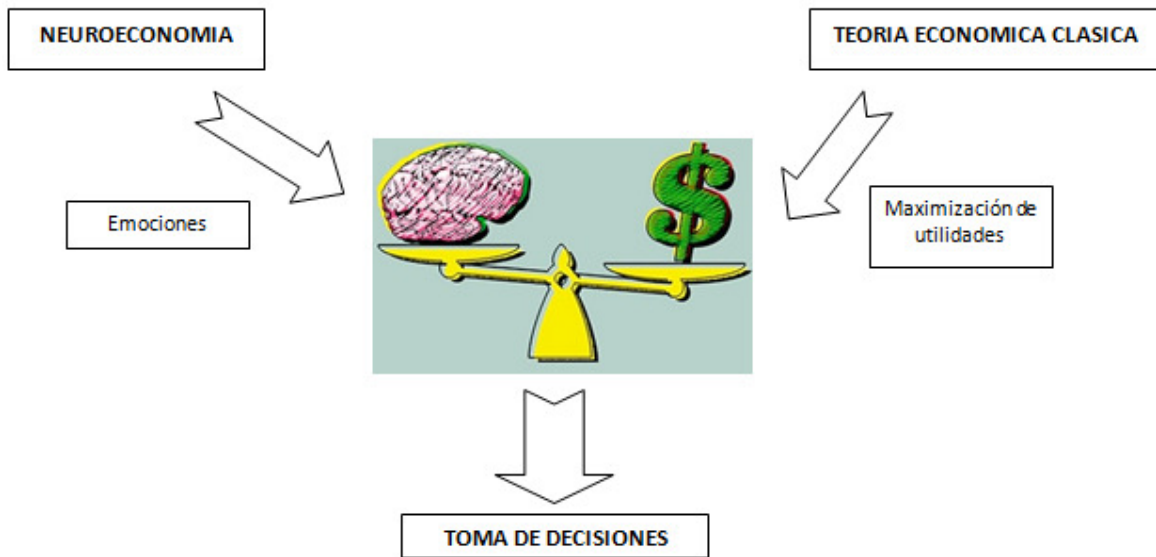
Naqvi, Shiv & Bechara (2006)<sup>29</sup> determinan que hay una gran variedad de estímulos que afectan a los sistemas decisorios identificados en la Neuroeconomía: Afectivo y Deliberativo. De manera que los patrones de conducta de las personas al tomar decisiones se vuelven tan aleatorios que los supuestos de racionalidad extrema de la economía neoclásica no se ajustan a la realidad.

Figura 7 – Nuevos supuestos. La Neuroeconomía y el rol de las emociones en el proceso decisorio.

---

<sup>28</sup> Bhatt, Meghana; Camerer F. Colin. “Self-referential thinking and equilibrium as states of mind in games”. Division of Social Science. California Institute of Technology, Pasadena, 3 February 2005.

<sup>29</sup> Naqvi, N. Shiv, B., & Bechara, A. (2006) “The role of emotion in decision making. Current Directions in Psychological Science”, 15, 260-264.



Fuente: Elaboración propia a partir de los postulados de los autores Naqvi, N. Shiv, B., & Bechara, acerca de los avances de la Neuroeconomía y el rol de las emociones.

A partir de los desarrollos propuestos por las Neurociencias y más precisamente por la Neuroeconomía, los principios de racionalidad y linealidad propuestos por la economía neoclásica, basados en el supuesto de búsqueda de la maximización de utilidades van perdiendo peso y recuperando el papel de las emociones humanas en las interacciones de los individuos y en el proceso de toma de decisiones.

## **CUERPO EMPIRICO**

El tipo de investigación seleccionada para comprobar los modelos teóricos hasta aquí volcados es descriptivo. El objetivo fue evaluar la influencia de la inteligencia emocional en el proceso decisorio y sus consecuencias en el desempeño de los líderes organizacionales. Para esto, inicialmente se describieron cada uno de los grandes temas involucrados como ser el rol de los líderes dentro de una organización, pasando luego por el proceso de toma de decisiones y sus características y por último abordando el tema de la inteligencia emocional y su importancia en el ámbito laboral.

### **Metodología de investigación utilizada**

El trabajo de campo está compuesto por los siguientes cuatro instrumentos:

#### 1. Encuesta sobre Inteligencia Emocional

El objetivo de la misma es determinar el grado de conocimiento acerca de la influencia de la inteligencia emocional en el proceso decisorio que poseen los líderes dentro de una organización y la importancia que le dan a la misma y sus habilidades en relación a su desempeño como líderes.

Para esto se realizaron encuestas a 10 gerentes de primera línea o mandos medios, todos ellos con equipos a cargo de 10 a 30 personas, los cuales trabajan en consultoría brindando servicios vinculados a finanzas y contabilidad para clientes externos.

Se desarrolló un cuestionario tipo, tomando como punto de partida para su elaboración la formulación de los objetivos planteados en el trabajo. Dicho cuestionario consta de 10 preguntas con opciones múltiples de respuesta, para intentar obtener una tendencia en las respuestas y poder extraer conclusiones generales.

Previo a realizar la encuesta, se realizó una lista de los puntos o temas a tocar a lo largo del cuestionario, con el fin de cubrir los abordados a lo largo del marco teórico.

Una vez conformado el cuestionario, el mismo fue enviado por mail a cada una de las personas seleccionadas. La figura 8 presenta a los candidatos encuestados:

Figura 8 – Presentación de candidatos encuestados

Candidato	Rol / Función
1	Gerente de Contabilidad general
2	Gerente de Sector Corporativo
3	Gerente de Cuentas por Pagar
4	Gerente de Activos Fijos
5	Gerente de sistemas
6	Gerente de MA&D
7	Gerente de Joint Venture
8	Gerente de Contabilidad de la Producción
9	Gerente de Recursos Humanos
10	Gerente de Industrialización

Fuente: Elaboración propia

## 2. Test de inteligencia emocional

El segundo instrumento que conforma el trabajo de campo, es un test de inteligencia emocional, el cual está compuesto por 122 preguntas de respuesta múltiples, el cual fue realizado a los 10 candidatos presentados previamente en el instrumento número 1.

Dicho test está formulado sobre la base de las cinco competencias o habilidades emocionales que forman parte de la Inteligencia emocional según la teoría propuesta por Daniel Goleman:

- Conocer las propias emociones o autoconciencia.
- Manejar las emociones propias o el autocontrol.
- La automotivación, definida como la capacidad para mantenerse en una actitud proactiva.
- La empatía, la sensibilidad para comprender las necesidades, motivaciones y problemas ajenos.
- Las habilidades sociales, las cuales permiten manejar las relaciones con otros.

Dicho test, busca evaluar a cada uno de los encuestados según estas cinco capacidades. El mismo consiste en dos partes; una parte de autoevaluación y otra de control de habilidades o capacidades, para reconocer las propias emociones y las de los demás; entender la mejor manera de motivar a la gente y poder acercarse a ellos.

Las posibles respuestas a las preguntas se agrupan en de la siguiente forma tal como lo muestra la figura 9:

Figura 9 – Opciones de respuesta test de inteligencia emocional

Rango de Preguntas	Opciones de Respuesta
1 - 39	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Completamente cierto</li> <li>• Parcialmente Verdadero</li> <li>• Algo verdadero / Falso</li> <li>• Parcialmente Falso</li> <li>• Completamente falso</li> </ul>
40 - 48	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Totalmente de acuerdo</li> <li>• De acuerdo</li> <li>• Parcialmente de acuerdo</li> <li>• En desacuerdo</li> <li>• Completamente en desacuerdo</li> </ul>

Rango de Preguntas	Opciones de Respuesta
49 - 71	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre</li> <li>• A menudo</li> <li>• A veces</li> <li>• Raramente</li> <li>• Nunca</li> </ul>
72 - 79	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor</li> <li>• Mayor</li> <li>• Desastre</li> </ul>
80 - 122	Selección entre casos múltiples

Fuente: adaptado del sitio queendom.com

El test fue obtenido del sitio queedom.com portal especializado en el diseño y aplicación de pruebas psicológicas y traducido del idioma inglés.

### 3. Entrevistas a diversos gerentes

Se realizaron entrevistas a 5 gerentes con larga trayectoria y experiencia en procesos decisorios, todos ellos en empresas argentinas. Se eligieron gerentes con más de 30 años de experiencia para que estos pudieran extraer conclusiones acerca del impacto de las emociones en la toma de decisiones y su desarrollo profesional. . Se les solicito que evaluaran si hubo cambios en la valoración del concepto de inteligencia emocional en el ámbito empresarial en los últimos años.

A continuación se menciona el puesto, la empresa y formación de cada uno de los mismos:

- ✓ Gerente de Compras de Sintoplast, empresa de aprox. 300 personas dedicada a la fabricación y venta en el rubro pinturas. Ingeniero electromecánico de la UBA. Formó su experiencia en empresas como Esso, Kolynos, Entel y químicas Houghton. Actual miembro de la comisión directiva, docente y ex presidente de la AACAM (Asociación Argentina de Compras).
  
- ✓ Ex gerente de planificación y logística en Goodyear, empresa de neumáticos con más de 500 personas aproximadamente. Ingeniero electromecánico e industrial de la UBA. Inicio su experiencia en el área de suministros de Shell y fue Director del CIPE (Centro de Ingeniería para empresas) del ITBA.
  
- ✓ Director de Suministros de Montefiore Hnos, empresa de aprox. 300 personas, dedicada a la fabricación, venta y distribución en el rubro metalúrgico. Contador público UBA.
  
- ✓ Gerente de Planta y Administración de Laboratorio CIRCE, empresa de aprox. 50 personas dedicada a la fabricación y venta en el rubro alimenticio. Licenciado en administración. Desarrolló su carrera en el banco Credicop como gerente de la sucursal Ciudadela.
  
- ✓ Titular de un estudio dedicado al rubro servicios de consultoría con aprox. 20 personas a cargo. Ingeniero industrial y Psicólogo institucional. Desarrolló su carrera en Ford Motors Argentina. Autor de numerosos libros sobre temas de cambio organizacional y liderazgo.

A diferencia de la encuesta, donde a través de preguntas de respuesta cerrada, se intentó buscar una tendencia y elaborar conclusiones generales, para las entrevistas, se desarrolló un cuestionario con preguntas abiertas para que los entrevistados aporten mayor detalle respecto de sus experiencias en procesos decisivos y cómo influyeron o no las emociones en el desarrollo de su carrera profesional como líderes.

Este tipo de metodología permitió obtener un panorama más concreto y detallado acerca de las experiencias de cada uno de los entrevistados.

Las preguntas realizadas en las entrevistas así como las respuestas de cada uno de los entrevistados se incluyen al final del presente trabajo en el anexo número 3.

#### 4. Entrevista a Experto en temas de liderazgo e inteligencia emocional.

El cuarto instrumento del trabajo de campo, fue la entrevista realizada a Javier Casa Rua, quien actualmente es Territory Senior Partner de Price Waterhouse Coopers Argentina, con 30 años de experiencia en auditoría y consultoría en Bancos y entidades financieras.

Javier es Investigador de temas sociales, generaciones jóvenes y macro tendencias, especializándose en gestión de procesos de cambio. Tanto por su experiencia en toma de decisiones como por su formación académica, Javier puede ser considerado como un referente en temas de liderazgo e inteligencia emocional.

Desde su designación como Territory Senior Partner de PwC Argentina hace más de 2 años, Javier viene liderando un proceso de cambio y transformación dentro de la compañía. Dicho proceso buscar la adaptación al nuevo paradigma en lo que se refiere a la educación para los negocios, una corriente que puso en cuestión la responsabilidad moral ante el riesgo y obligó a reflexionar acerca de la ética y la cultura en el mundo de los negocios

Producto de este proceso, en el año del centenario de PwC Argentina (2013) se creó la Escuela de Negocios PwC Argentina, sellando alianzas estratégicas con la Universidad de San Andres; la Universidad Torcuato Di Tella; y el IAE Business School, con el fin de desarrollar una serie de programas internos para los profesionales de PwC y externos.

### **Alcance y limitaciones del trabajo de campo**

Respecto del alcance y limitaciones, el presente trabajo tiene limitaciones relacionadas con el tipo de muestra y su tamaño. La misma no es representativa como para generalizar los resultados pero sirve como una aplicación de las teorías o modelos revisados en el marco teórico y una exploración que pueda dar lugar a una investigación futura de mayor profundidad y un horizonte de tiempo adecuado.

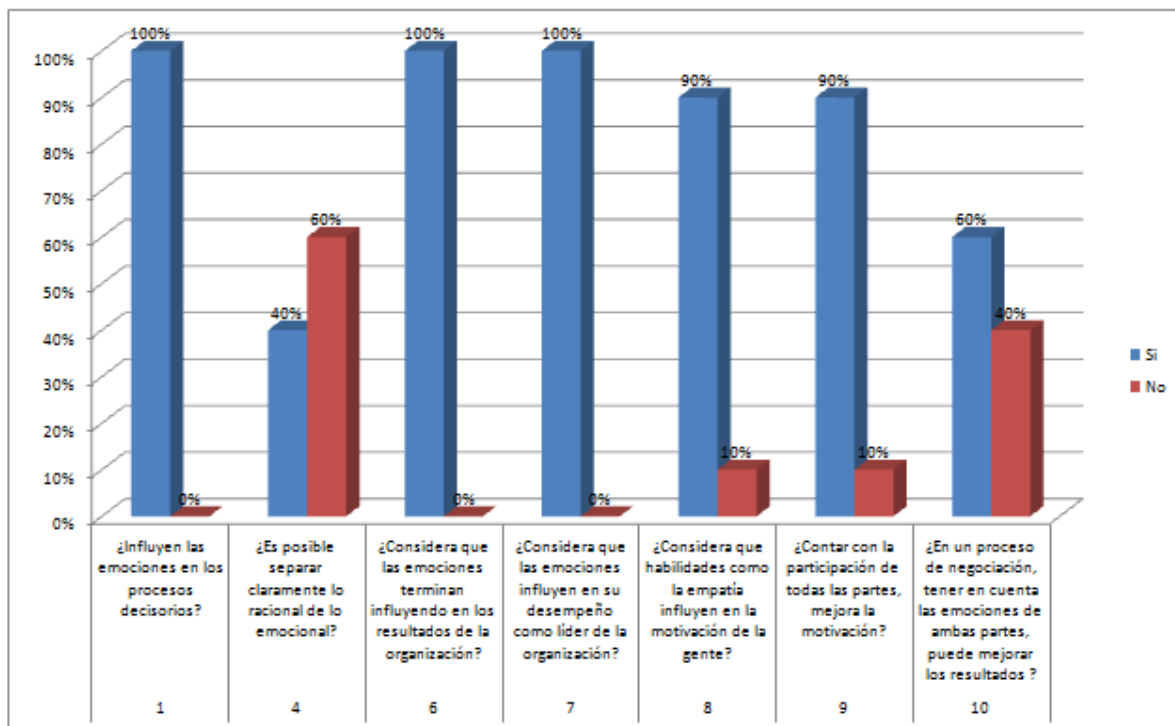
## RESULTADOS

### 1. Encuesta sobre Inteligencia Emocional

A partir de las encuestas realizadas, cuyas preguntas conforman el anexo número 1 de este trabajo, a continuación en la figuras 10 y 11 se presentan los resultados obtenidos:

Figura 10 – Resultados Encuesta Inteligencia emocional

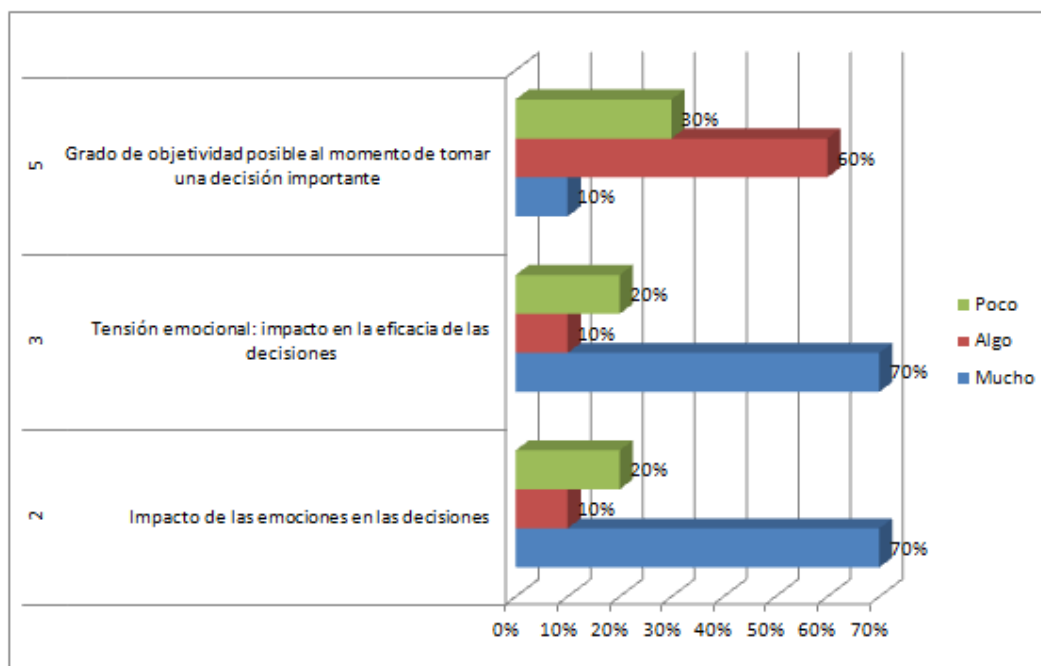
	Si	No
1 ¿Influyen las emociones en los procesos decisorios?	100%	0%
4 ¿Es posible separar claramente lo racional de lo emocional?	40%	60%
6 ¿Considera que las emociones terminan influyendo en los resultados de la organización?	100%	0%
7 ¿Considera que las emociones influyen en su desempeño como líder de la organización?	100%	0%
8 ¿Considera que habilidades como la empatía influyen en la motivación de la gente?	90%	10%
9 ¿Contar con la participación de todas las partes, mejora la motivación?	90%	10%
10 ¿En un proceso de negociación, tener en cuenta las emociones de ambas partes, puede mejorar los resultados ?	60%	40%



Fuente: elaboración propia

Figura 11 – Resultados Encuesta Inteligencia emocional

	Mucho	Algo	Poco
2 Impacto de las emociones en las decisiones	70%	10%	20%
3 Tensión emocional: impacto en la eficacia de las decisiones	70%	10%	20%
5 Grado de objetividad posible al momento de tomar una decisión importante	10%	60%	30%



Fuente: elaboración propia

Del análisis de las respuestas recibidas, resulta interesante observar que de las preguntas 1 y 7:

- 1) ¿Las emociones influyen en la toma de decisiones?
- 7) ¿Las emociones repercuten en el desempeño de los líderes?

El 100% de los encuestados respondió afirmativamente, lo cual da sustento a la hipótesis planteada al inicio del trabajo.

Esto significa que la totalidad de los encuestados, consideran que las emociones no sólo influyen en la toma de decisiones, sino también en el desempeño de los líderes dentro de la organización. A su vez, un alto porcentaje de los encuestados, ha coincidido en que dicha influencia terminará afectando o viéndose reflejada en los resultados de la organización, tal como se puede observar en las respuestas de la pregunta número 6.

El resto de las respuestas aunque con distintos matices que dependen de las experiencias personales de cada uno de los entrevistados, confirman mayoritariamente la hipótesis planteada al inicio de este trabajo.

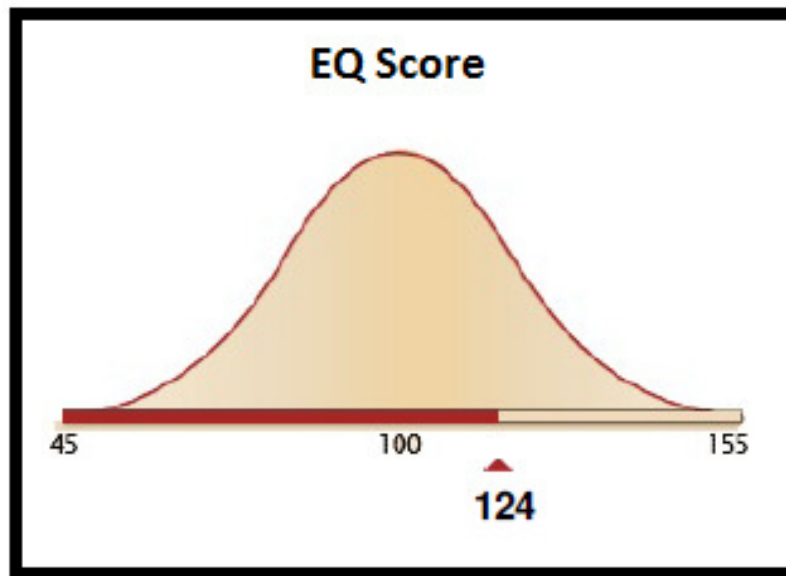
## 2. Test de inteligencia emocional

El test de inteligencia emocional realizado a los 10 encuestados, se compone de 122 preguntas de opciones múltiples divididas en dos partes: la primera parte intenta ser una autoevaluación de cada uno de los encuestados acerca de las cinco competencias que conforman la inteligencia emocional según Daniel Goleman, y otra de control de habilidades o capacidades, para reconocer las propias emociones y las de los demás; entender la mejor manera de motivar a la gente y poder acercarse a los demás.

Sobre total de los encuestados, el puntaje promedio fue de 124 puntos en el *EQ score* o Empathy quotient (cociente de empatía), lo cual los ubica en el percentil 95 de la curva tal como se observa en la figura número 12.

Esto demuestra un alto grado de madurez en el entendimiento y manejo de las habilidades que conforman la inteligencia emocional por parte de los encuestados. Esto se puede justificar debido al perfil y la experiencia de las personas que formaron parte de la encuesta, todos gerentes o mandos medios con equipos de 10 o más personas a cargo.

Figura 12 – Puntaje promedio de los encuestados en test de Inteligencia emocional.



Fuente: adaptado de queedom.com portal especializado en el diseño y aplicación de pruebas psicológicas.

A continuación en la figura 13 se presentan con mayor nivel de detalle, los puntajes promedio obtenidos por el grupo de personas encuestadas, en cada una de las habilidades evaluadas por el test.

En general, el puntaje promedio fue de 83 puntos sobre 100 en cada una de las habilidades, lo cual demuestra un buen nivel de comprensión del concepto de inteligencia emocional y en el manejo de dichas habilidades como ser el autoconocimiento, el autocontrol y la auto motivación.

#### La autoconciencia, percepción y expresión emocional

Respecto de las habilidades para identificar, percibir y expresar las emociones en uno mismo, el puntaje promedio de los encuestados fue de 85 sobre 100.

Este aspecto de la inteligencia emocional es el que ayuda a comprender a los

demás, cómo se sienten, y efectivamente identificar las propias emociones. Dichas habilidades son la base de la capacidad para relacionarse con los demás.

### El autocontrol

Respecto del control de las emociones propias, el puntaje promedio de los encuestados fue de 86 sobre 100, lo cual se traduce, en que la mayoría de los encuestados es consciente del potencial que significa controlar y manejar las propias emociones, para poder dirigir sus juicios, razonamientos y acciones. El pensamiento refleja la capacidad de utilizar las emociones para descubrir los aspectos de una situación que no se prestan fácilmente a la lógica (por ejemplo, cuando se toman decisiones en situaciones ambiguas).

### Entendimiento Emocional

La calificación promedio de los encuestados en este aspecto fue de 73 sobre 100 e implica que con el fin de tomar las medidas apropiadas en situaciones de carga emocional, son capaces de evaluar y analizar las complejas emociones que entran en juego.

El puntaje promedio, demuestra que los encuestados en promedio, parecen ser razonablemente capaces de evaluar y analizar las emociones con el fin de tomar las medidas o decisiones adecuadas.

### Gestión Emocional

El puntaje promedio en este aspecto fue de 91 sobre 100 y demuestra que los encuestados en general son personas que asumen la plena responsabilidad de sus emociones.

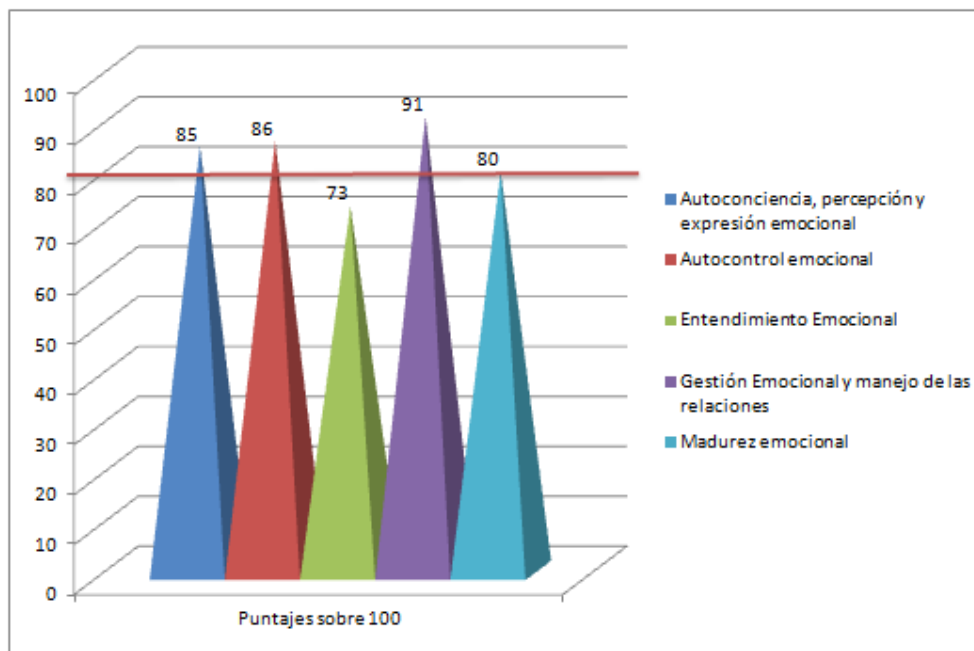
Si bien las emociones pueden no estar siempre bajo control, la forma en que reaccionan ante ciertas situaciones, sí está bajo control, lo que significa que asumen la responsabilidad de sus acciones, incluso en momentos de emociones volátiles (Ej. Angustia, ira, tristeza) Mediante la gestión de las emociones, van a

poder monitorear sus pensamientos y sentimientos, y de esta forma regular o ajustar su comportamiento.

### Madurez emocional (calificación 80)

El puntaje promedio obtenido por los encuestados en este aspecto, fue de 80 sobre 100 puntos, lo cual denota que los encuestados poseen un alto grado de madurez emocional, es decir, están en un nivel en el que una persona está totalmente cómoda con su forma de ser y posee un fuerte y sano sentido de sí mismos.

Figura 13 – Puntaje promedio de los encuestados en cada una de las cinco habilidades testeadas



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados arrojados por el test de inteligencia emocional.

El total de las 122 preguntas de opciones múltiples se adjunta al final de este trabajo en el anexo número 2.

### 3. Entrevistas a diversos gerentes

A continuación se presentan los resultados de cada una de las cinco entrevistas realizadas:

**Entrevistado Nro. 1:** Gerente de Compras de Sintoplast, empresa de aprox. 300 personas dedicada a la fabricación y venta en el rubro pinturas. Ingeniero electromecánico de la UBA. Formó su experiencia en empresas como Esso, Kolynos, Entel y químicas Houghton. Actual miembro de la comisión directiva, docente y ex presidente de la AACAM (Asociación Argentina de Compras).

El entrevistado afirmó que las emociones tales como enojo, mal humor o angustia pueden afectar en sus decisiones como Gerente de Compras, llevándolo a una mala negociación con los proveedores.

Mencionó que el hecho de asignar tareas especiales y resaltar la elección de las mismas y su importancia, le ha permitido un mejor resultado en el desempeño del equipo de trabajo, dado que las personas elegidas se sintieron motivadas, valoradas y elevaron su grado de compromiso con la organización.

Comentó que en su organización se utilizan herramientas de entrenamiento y desarrollo de la comunicación interna tales como cursos y actividades al aire libre, que permiten mejorar las relaciones entre las personas y que la puesta en común sobre las lecciones aprendidas les resulta muy productiva.

Con respecto al concepto de inteligencia emocional, comentó que la misma es la capacidad para manejar las emociones y comprender las de los demás y supo diferenciarla de la inteligencia lógica. Destacó que se debería hacer más hincapié sobre la inteligencia emocional en las entrevistas de selección de personal, porque no siempre quien está más capacitado académicamente es quien logra los mejores resultados para la organización.

Concluyó que si hubiese tenido más presentes los aspectos de inteligencia emocional en su desarrollo profesional, hubiese logrado un mayor crecimiento. Comentó que en su juventud sus jefes lo evaluaban netamente por los resultados obtenidos, es decir en términos cuantitativos y no cualitativos.

**Entrevistado Nro. 2:** Ex gerente de planificación y logística en Goodyear, empresa de neumáticos con más de 500 personas aproximadamente. Ingeniero electromecánico e industrial de la UBA. Inicio su experiencia en el área de suministros de Shell y fue Director del CIPE (Centro de Ingeniería para empresas) del ITBA.

El entrevistado contó que ciertas actividades de coordinación como ser presidente de la comisión de fútbol le permitieron acercarse más a la gente y lograr acuerdos de productividad. También recordó ocasiones en que ciertas emociones lo afectaron negativamente, agravando un conflicto gremial.

Afirmó que el hacer participar a la gente en los cambios organizacionales lo llevó a obtener logros muy importantes en la operativa, e hizo sentir a las personas orgullosas de su trabajo.

Como herramientas para mejorar la comunicación y motivación de los empleados, comentó que se tenían reuniones semanales, mensuales y anuales con el equipo de trabajo, donde cada uno mencionaba sus inquietudes y proponían mejoras. Las mismas se discutían entre todos y se analizaba la mejor manera de implementarlas. Este tipo de acciones hacía sentir a las personas escuchadas y valoradas.

Con respecto al concepto de inteligencia emocional, dijo estar familiarizado con el mismo, pero que no lo aprendió en la universidad sino en el día a día. Concluyó que según su experiencia, aquellas personas que saben relacionarse con el resto, hacer “lobby”, y hacen sentir a quienes lo rodean a gusto, son quienes hacen carrera en las organizaciones.

Si bien afirmó que esto debe venir acompañado de un rendimiento intelectual elevado, quienes sólo presentan buenas notas académicas pero no logran una

buena relación con los agentes de la organización (proveedores, clientes, sindicato, directivos), no logran obtener puestos de trabajo de alta jerarquía. Estas personas se convierten en especialistas pero no logran ascender en la estructura.

Reflexionó que si en su carrera profesional hubiese sido más consciente de sus emociones y se hubiese sentado a pensar antes de tomar cada decisión, hubiese logrado mejores resultados y por lo tanto un mayor crecimiento profesional.

Recordó que sus superiores no lo evaluaban por factores de inteligencia emocional explícitamente.

**Entrevistado Nro. 3:** Director de Suministros de Montefiore Hnos, empresa de aprox. 300 personas, dedicada a la fabricación, venta y distribución en el rubro metalúrgico. Contador público UBA.

El entrevistado mencionó que ciertas decisiones tomadas a lo largo de su carrera, hubiesen sido otras si se hubiera encontrado en un contexto de menor tensión emocional. Por ejemplo recuerda una negociación con el sindicato, donde por no poder controlar sus emociones, rompió relaciones y esto agravó un conflicto gremial.

Consideró que aquellas iniciativas llevadas adelante para mejorar las relaciones entre los miembros del equipo, dan resultados muy fructíferos.

Respecto de las prácticas llevadas adelante por su organización vinculada con las emociones de los empleados, manifestó que se realizan reuniones “informales”, incluyendo a las familias de las personas, para generar un compromiso genuino con las personas y el sentido de pertenencia con la organización.

En la compañía se utilizan evaluaciones de desempeño anuales para lograr asignar las responsabilidades y tareas acorde a cada persona, y realizar los ajustes necesarios.

Conocía el término de inteligencia emocional y destacó la importancia de ser consciente de las emociones para poder manejarlas y controlarlas, para lograr mejores resultados con las decisiones tomadas.

Comentó que por su personalidad, siempre sostuvo buenas relaciones con las personas que lo rodeaban y esto le permitió un crecimiento profesional, pero que no era consciente de estas habilidades.

Mencionó que las encuestas de clima organizacional son una herramienta útil para medir el ambiente de trabajo que genera un líder.

**Entrevistado Nro. 4:** Gerente de Planta y Administración de Laboratorio CIRCE, empresa de aprox. 50 personas dedicada a la fabricación y venta en el rubro alimenticio. Licenciado en administración. Desarrolló su carrera en el banco Credicop como gerente de la sucursal Ciudadela.

El entrevistado comentó la dificultad de motivar a las personas en aquellos equipos con diferencias a nivel cultural o intelectual, y donde no existen políticas o planes de Integración o alineación de los colaboradores con los objetivos de la empresa. Afirmó que esta falta de motivación afecta a la toma de decisiones, dado que cuando las personas están desmotivadas, los embargan emociones negativas y esto condiciona el proceso decisorio.

Mencionó que se deben buscar alternativas para generar una emoción positiva o un cambio de humor, para establecer un ambiente propicio en la toma de decisiones, y en el cumplimiento de las mismas.

El entrevistado destacó que este estado de emoción negativa lo llevó a generar cambios de planes que deterioraron el rendimiento del equipo. Resaltó la importancia de hacer un alto y analizar la situación sin presiones y pensando qué hubiera hecho en otro momento de menor angustia. Esto ayudaría a detectar a tiempo la influencia emocional para poder trabajar sobre ella y lograr anular su efecto negativo.

Al pedirle un ejemplo, recordó la decisión que tomó de permitir al personal retirarse una hora antes los viernes, luego de realizar las tareas necesarias. Esto permitió que los empleados cumplieran sus funciones con mayor rapidez y eficiencia. Concluye que fue fundamental su comprensión del desgano del personal en realizar dichas tareas los días viernes para mejorar el rendimiento de su equipo de trabajo.

En cuanto al uso de herramientas para mejorar la comunicación y motivación, mencionó que realizan tareas recreativas y reuniones mensuales con los equipos de trabajo para fijar objetivos y proponer mejoras. Sin embargo, la empresa no tiene una política formalizada al respecto.

Sobre el concepto de inteligencia emocional, comentó que le es familiar y notó que su aplicación se incrementó en los últimos años.

Recalcó que en su juventud le decían que en el trabajo había que dejar las emociones de lado, y que lo evaluaban por los resultados cuantitativos.

Considera fundamental el autoconocimiento de los sentimientos al momento de tomar una decisión, y fomentar aquellas actividades que eleven el grado de relaciones humanas en las organizaciones.

En cuanto a su desarrollo profesional, siempre eligió desarrollarse en organizaciones donde pudiera desarrollar su sentido de pertenencia.

**Entrevistado Nro. 5:** Titular de un estudio dedicado al rubro servicios de consultoría con aprox. 20 personas a cargo. Ingeniero industrial y Psicólogo institucional. Desarrolló su carrera en Ford Motors Argentina. Autor de numerosos libros sobre temas de cambio organizacional y liderazgo.

El entrevistado hizo mención al conflicto entre el gobierno y el campo que ocurrió hace unos años en nuestro país. Explicó cómo en ese contexto, existieron líderes abusivos, los cuales se veían sesgados por sus emociones y esto explica, aunque sea en parte, el atraso del desarrollo de las instituciones en nuestra sociedad.

El entrevistado manifestó que la inexistencia de liderazgos inclusivos y respetados en nuestra sociedad abarca tanto los espacios empresario / sindical, como las instituciones públicas y privadas, las fuerzas armadas, el clero, las profesiones, y el ámbito familiar.

Luego reflexionó sobre una situación en la cual tuvo un desempeño poco satisfactorio en un proyecto de capacitación. En aquella situación, surgieron ciertas emociones como el sentimiento de omnipotencia, la ansiedad y la

frustración por no ver resultados luego de un año de trabajo con la gente. Finalmente destacó que fue primordial realizar un auto análisis para comprender por qué se comportó de esa manera.

Al consultarle sobre algún caso en el que haya obtenido buenos resultados al considerar las emociones del equipo, relató la experiencia de un Jefe de Operaciones, quien tenía que reunirse con personal de distintas áreas de su organización para resolver un conflicto interno. Destacó que la gente estaba sorprendida por su informalidad (forma en que dispuso las sillas, se quitó la corbata y se arremangó). Este jefe procuró que la gente se sintiese cómoda para darles el espacio de contar cuales eran los problemas. Delegó tareas a ciertas personas, y les propuso trabajar en equipo para llegar a buen puerto. Según su opinión, esa actitud “instalo un colectivo...”, reconocer al otro y dar lugar a un orden interno.

Además le dio cohesión al grupo y creó una relación de intercambio en torno a tareas que dependen de habilidades que quizá aún estaban por descubrirse, y voluntades, a poner en práctica. Intervino, habló y escuchó, y de esta forma logró que cada actor evoque lo hecho por él mismo como propio y valioso.

Con respecto a la motivación de las personas, el entrevistado afirmó que depende de distintos factores, por su condición social, su cultura, sus características personales. Recalcó la importancia de mantener una comunicación fluida con cada miembro de una organización, ya sea a través de reuniones de feedback, encuestas, charlas informales, para detectar cuáles son sus necesidades. Remarcó que aquí entra en juego la inteligencia emocional de cada líder, para lograr entender los sentimientos y expectativas de los miembros de su equipo.

Con respecto al concepto de inteligencia emocional, comentó que hoy en día existe mucha bibliografía al respecto pero que son pocas las personas que cuentan con el autoconocimiento de sus emociones, son empáticos y logran comprender por qué en ciertas ocasiones actuaron de tal o cual manera.

Concluyó que es importante desarrollar esta habilidad en los gerentes y líderes de las organizaciones, porque sus decisiones y forma de ser y actuar impactan en la gente que tienen a su cargo. Con su forma de sentir, pensar y hacer

pueden lograr el compromiso y motivación, o la frustración y angustia de su equipo.

Finalmente, reflexionó que debido a su forma de ser, siempre intentó autoanalizar los motivos de sus decisiones, que no es algo fácil de lograr pero al poner en práctica el ejercicio aprendió mucho de sí mismo.

Remarcó la importancia de capacitar a los líderes del mañana para que desarrollen estas habilidades, e instrumentar herramientas que evalúen estas capacidades al momento de contratar nuevos miembros de una organización.

#### 4. Entrevista a Experto en temas de liderazgo e inteligencia emocional.

Javier Casas Rúa es Territory Senior Partner de Price Waterhouse Coopers Argentina, con 30 años de experiencia en auditoría y consultoría en Bancos y entidades financieras. A lo largo de la entrevista, Javier cuenta que también es investigador de temas sociales, generaciones jóvenes y macro tendencias.

Javier comienza contando brevemente su historia. Luego continúa conversando sobre el proceso de transformación que viene llevando adelante en PwC desde su llegada a la posición de Territory Senior Partner hace más de 2 años. Dicho proceso se debió en parte al nuevo paradigma en lo que se refiere a la educación para los negocios. Sus valores y principios fueron impactados por los fuertes efectos de la crisis global que estalló en septiembre de 2008.

Este impacto suscitó una corriente que puso en cuestión la responsabilidad moral ante el riesgo y obligó a reflexionar acerca de la ética y la cultura en el mundo de los negocios. Según manifiesta Casas Rúa, para poder responder a las futuras tendencias del mercado y de la innovación, las universidades y las empresas deberán mancomunar la vocación de difusión y generación del conocimiento.

Es por ello, que en el año del centenario de PwC Argentina (2013) se creó la Escuela de Negocios PwC Argentina. Su apertura y desarrollo, se espera permitirá apalancar la estrategia y visión 2015 de la compañía.

Como parte de la creación de la escuela de negocios, se sellaron alianzas estratégicas con la Universidad de San Andres; la Universidad Torcuato Di Tella; y el IAE Business School, con el fin de desarrollar una serie de programas internos para los profesionales de PwC y externos para la comunidad de negocios en general, abarcando temáticas diversas tales como desarrollo de negocios; estrategia; gestión y generación de resultados; creatividad e innovación; ética y gobierno corporativo; gestión de equipos; negociación; networking; gestión comercial; etc.

A lo largo de la entrevista, Javier resalta la importancia de temas como la inteligencia emocional y el manejo de sus habilidades en la formación de los líderes y dice que dichos temas son incluidos como parte de los cursos en la escuela de Negocios.

El entrevistado reconoce que en la mayoría de los casos, temas como la inteligencia emocional, liderazgo y proceso de toma de decisiones, nos son abarcados o cubiertos en la formación académica de grado, ya que inicialmente, las personas no son evaluadas en estos aspectos al ingresar a un trabajo. Con el paso del tiempo y el crecimiento jerárquico, dichos temas juegan roles más preponderantes en el desempeño de las personas dentro de una organización.

## CONCLUSIONES

Al comienzo del presente trabajo me planteé una serie de interrogantes respecto de si las empresas tienen en cuenta en alguna medida las habilidades emocionales de sus empleados ya sea una vez dentro de la compañía como parte de la evaluación de performance o a la hora de contratar a los mismos. ¿Dichos aspectos, son suficientemente importantes como para prestarles importancia o no resulta necesario o conveniente invertir recursos en los mismos?

Para responder en alguna medida a este tipo de interrogantes, además de consultar con una amplia variedad de autores especializados en el tema de acuerdo a lo desarrollado en el marco teórico, intenté definir como objetivo y guía de la investigación, la relación existente entre las emociones y la toma de decisiones y a su vez, la influencia que éstas tienen en el desempeño de los líderes de dentro de las organizaciones.

Sobre esta base encaré el presente trabajo de investigación, el cual consistió en un estudio de tipo descriptivo sobre los temas definidos anteriormente, para lo cual, a través del uso de bibliografía especializada en el tema, intenté presentar temas como el rol de los líderes dentro de las organizaciones, el proceso decisorio y sus características, la inteligencia emocional y sus competencias y temas actuales como las neurociencias y sus avances.

A lo largo de la presentación de cada uno de los temas, se buscó la conexión entre cada uno de estos y fijar un hilo conductor para probar y demostrar la idea principal del trabajo: ***la influencia de inteligencia emocional en la toma de decisiones y en el desempeño de los líderes organizacionales.***

Como parte del trabajo de campo, efectué una serie de encuestas, test y entrevistas a gerentes y mandos medios de empresas Argentina, de las cuales he podido extraer las siguientes conclusiones:

*El 100% de los entrevistados consideran que las emociones tienen algún tipo de influencia sobre la toma de decisiones, y de éstos el 80% considera que el mismo es muy alto.*

*El 100% de los entrevistados considera que las emociones en alguna medida inciden sobre su desempeño como líderes dentro de sus organizaciones y el 80% considera que los afectan mucho.*

*Basándonos en el test realizado, se puede observar que las personas encuestadas, a partir de su rol de líderes o cabezas de equipo, comprenden y manejan en un 80% en promedio las habilidades que conforman la inteligencia emocional.*

Estos resultados confirman lo dicho por Etkin<sup>30</sup>, que si bien “en los procesos decisorios intervienen criterios de racionalidad, tales como la eficiencia y la eficacia, y ellos refieren a factores objetivos presentes en todo comportamiento gerencial, la elección según normas difiere de la decisión real, donde también intervienen factores subjetivos como la motivación”.

Por ello, podríamos decir que si bien en nuestra mente siempre actúa la razón, todas las decisiones son mechadas o intervenidas por las emociones. Por lo tanto, si podemos conocer y manejar nuestras emociones, nuestras decisiones serán mejor tomadas.

A nivel organizacional, la inteligencia emocional tiene una gran influencia en procesos de gerencia, tales como liderazgo, negociación, solución de conflictos y mediación, lo cual a su vez se traduce en un enorme impacto en el clima organizacional y, por ende, se expresa de forma directa en calidad y productividad. No es exagerado decir que la competitividad representa, en algún grado, una expresión de la inteligencia emocional promedio en una organización. Tiene relación directa con la salud física y mental de la gente y, por lo tanto, con variables tales como ausentismo y rotación.

---

<sup>30</sup> Etkin, Jorge R. “Gestión de la complejidad en las organizaciones” ob.cit., pág.230

Vale aclarar que si bien el presente trabajo tiene limitaciones relacionadas con el tipo de muestra y su tamaño, considero que sirve como una aplicación de las teorías o modelos revisados en el marco teórico y una exploración que pueda dar lugar a investigaciones futuras de mayor profundidad y con un horizonte de tiempo adecuado para llevar a cabo la misma.

Por mi parte, auguro que los futuros avances científicos en disciplinas como las neurociencias y desarrollos técnicos para el estudio del sistema nervioso central, permitirán obtener un enfoque cada vez más unicista y holístico del ser humano.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Altschul, Carlos. "Dinámica de la negociación estratégica". Editorial Granica. Argentina 1999.
- Bhatt, Meghana; Camerer F. Colin. "Self-referential thinking and equilibrium as states of mind in games". Division of Social Science. California Institute of Technology, Pasadena, 3 February 2005.
- Bleger, José. "Psicología de la Conducta". Centro Editor de América Latina Bs As, 1969
- Bunge, Mario. "Emergencia y Convergencia". Gedisa , 2003.
- Calvo Soler, Raúl. "Uso de Normas jurídicas y toma de decisiones". Editorial Gedisa Barcelona 2003.
- Caram, María. Elbaum, Diana. Risolía, Matilde. "Mediación, diseño de una práctica". "Editorial Librería Histórica de Perrot. Argentina, año 2006.
- Chomsky, Noam. "Reflexiones sobre el lenguaje". Editorial Sudamericana. Bs As., 1981,
- Etkin, Jorge. "Gestión de la complejidad en las organizaciones". La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. Oxford University Press, 2003
- Fassio, Adriana, Pascual, Liliana, Suárez, Francisco. "Introducción a la metodología de la investigación". Aplicada al saber administrativo y al análisis organizacional. Ediciones Macchi. Buenos Aires. 1º Edición, año 2004.
- Fisher, Roger y Ury William. "Si... de acuerdo". Editorial Norma. Bogotá 1991.
- Goleman, Daniel. "Hacer que los otros se sientan bien es parte del liderazgo" Suplemento IECO Empresas y Negocios diario Clarín 14-09-08
- Goleman, Daniel. "La Inteligencia Emocional". Javier Vergara Editor 1997.
- HAMMOND John & KEENEY, Ralph; "The hidden traps in decision making", Harvard Business Review, Sept/Oct 98, Vol 76, Issue 5.
- Hersey, P. and Blanchard, K. H, "Management of Organizational Behavior", 3rd Edition, 1977. Prentice Hall

- Janet Rae-Dupree. "Recablear". Artículo The New York Times, publicado por el diario Clarín, Suplemento IECO. Ensayo publicado el 10/5/08.
- Kanheman, Daniel y Tversky, Amos. "Psicología de las Preferencias". Universidad de Bs As. Facultad de Ciencias Económicas. Apunte CECE: Código 160.
- Koontz, Harold y Heinz, Weihrich. "Elementos de administración". Enfoque internacional, 6º edición, Mc Graw-Hill- Interamericana Editores. 2002
- Lothar Schmidt-Atzert. "Psicología de las emociones" Editorial Herder, 1999
- Lowenstein, G., Camerer, C., Prelec, D. "Revelaciones de la neuroeconomía". Revista Gestión. Alta gerencia. Toma de decisiones, ene-feb 2008
- Manes, Facundo, "La Neurociencia Social en Sudamérica". Publicación escrita en colaboración con miembros de la Fundación INECO Argentina. Feb 2011
- Mayer, RE. "El futuro de la Psicología cognitiva". Editorial Alianza. Argentina 1990.
- Mnookin, Robert H. "Por qué fallan las negociaciones: Una exploración de la barreras para resolver los conflictos". Editorial Eudeba. Argentina, 1997.
- Naqvi, N. Shiv, B., & Bechara, A. "The role of emotion in decision making. Current Directions in Psychological Science", 15, 2006.
- Pavesi Pedro. "El proceso decisorio". Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Apunte CECE.
- Pavesi, Pedro y otros. "La decisión, su teoría y su práctica". Editorial Norma. Argentina 2004.
- Pavesi Pedro. "Psicología de la Decisión: Acerca de Ulises, paradojas y violaciones". Universidad de Bs As. Facultad de Ciencias Económicas. Apunte CECE. Código N° 155
- Press, Eduardo. "Cambios que fracasan". Suplemento IECO Factor Humano y Empresa diario Clarín 14-09-13.
- Ryan, M. J. "Este año voy a...". The New York Times., diario Clarín, suplemento IECO. Empresas y Negocios, 26-04-10.

- Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M., Cook, S. "Métodos de investigación en las relaciones sociales" 8º edición. Ediciones Rialp. Madrid, 1994.
- Simon, H.A., "Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations". (4ª ed), (1997) Nueva York: The Free Press
- Simon, A. Herbert. "Visiones alternativas de la racionalidad". Extraído de "Reason in Human Affairs". Stanford University Press. 1983. Universidad de Bs As. Facultad de Ciencias Económicas. Apunte CECE. Código N° 155
- Souto, Alberto. "¿Cómo eliminar los sesgos del proceso de toma de decisiones?". Consultora Tándem, Soluciones de decisión, Sep. 2012
- Weisinger, Hendrie. "La Inteligencia Emocional en el trabajo". Javier Vergara Editor. 1998
- Weissmann, Ernesto. "¿Cómo decidimos? Artículo publicado en el sitio [www.tandemsd.com](http://www.tandemsd.com), 15-11-10

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1 – Encuesta sobre Inteligencia Emocional**

A partir de la relación planteada en este trabajo entre las emociones y todo proceso decisorio llevado adelante por líderes dentro de una organización y tomando en cuenta el concepto de Inteligencia emocional sintetizado por Goleman como “la habilidad de manejarnos nosotros mismos y a nuestras relaciones con eficacia”, se propone el siguiente cuestionario con el fin de evaluar que grado de importancia y conocimiento le dan a estos temas aquellas personas que lideran equipos dentro de una organización.

#### **Modelo Cuestionario**

1) ¿Considera Ud. que las emociones tienen influencia en la toma de decisiones?

Si su respuesta es NO pase a la pregunta 3.

Si  No

2) ¿En qué medida considera que las afectan?

- a) Mucho
- b) Poco
- c) Muy poco
- d) Nada

3) ¿En qué medida Ud. considera que tomar decisiones en un ambiente bajo tensión emocional puede afectar la eficacia de las mismas?

- a) Mucho
- b) Poco
- c) Muy poco

d) Nada

4) ¿Ud. cree que es posible hacer una clara separación entre lo racional y lo emocional al momento de tomar una decisión importante?

Si  No

5) ¿Qué grado de objetividad Ud. cree que tiene al momento de tomar una decisión importante?

- a) Muy objetivo
- b) Algo objetivo
- c) Poco objetivo
- d) Nada objetivo

6) ¿Ud. considera que las emociones pueden tener algún tipo de consecuencias en los resultados de las organizaciones?

Si  No

7) ¿En qué medida considera que las emociones afectan la toma de decisiones que lleva adelante y por consiguiente su desempeño como líder dentro de la organización?

- a) Mucho
- b) Poco
- c) Muy poco
- d) Nada

**8)** ¿En qué medida cree usted que habilidades como la empatía, concepto cubierto por la inteligencia emocional, influye en que la gente esté motivada y orgullosa de su trabajo y por lo tanto en los resultados de su organización?

- a) Muy Alto
- b) Alto
- c) Medio
- d) Bajo
- e) Nulo

**9)** En función de la pregunta anterior ¿Qué formas considera Ud. que permitan contar con la participación de los niveles más bajos, manteniéndolos motivados, pueden ser una herramienta apta para mejorar los resultados (Ej. Buzón de sugerencias, encuestas anónimas, evaluaciones 360, etc.?)

---

---

**10)** Durante un proceso de negociación, ¿qué influencia Ud. considera que tienen los aspectos emocionales de las partes en los resultados de la misma?

- a) Muy Alto
- b) Alto
- c) Medio
- d) Bajo
- e) Nulo

## ANEXO 2 – Test de Inteligencia Emocional

Durante décadas, se ha puesto mucho énfasis en ciertos aspectos de la inteligencia como el razonamiento lógico, habilidades matemáticas, habilidades espaciales, analogías comprensión, habilidades verbales, etc. Los investigadores estaban desconcertados por el hecho de que mientras que el coeficiente intelectual puede predecir en grado significativo un rendimiento académico o profesional y personal, había algo que faltaba en la ecuación.

Personas con niveles altos de coeficiente intelectual, no lograban obtener buenos resultados a nivel personal y profesional; se podría decir que estaban perdiendo el potencial de pensar, de actuar y comunicarse de manera tal que obstaculizaba sus posibilidades de tener éxito.

Una de las principales partes que faltan en la ecuación del éxito es la inteligencia emocional. Por diversas razones, y gracias a una amplia gama de habilidades, las personas con alta inteligencia emocional tienden a tener más éxito en la vida que aquellos con menor, incluso si su coeficiente intelectual es superior a la media.

Este test evaluará varios aspectos de su inteligencia emocional. Por favor, sea honesto y responda de acuerdo a lo que realmente hace, siente o piensa y no lo que usted piensa que se considera justo en esta prueba.

1. Ajusto mi comportamiento en función de con quién estoy interactuando, por ejemplo, tranquilo y agradable con un niño, serio y profesional con mi jefe, etc.
  - Completamente cierto
  - Parcialmente Verdadero
  - Algo verdadero / Falso
  - Parcialmente Falso
  - Completamente falso

2. Tiendo a posponer o evitar la discusión de temas delicados.
  - Completamente cierto
  - Parcialmente Verdadero
  - Algo verdadero / Falso
  - Parcialmente Falso
  - Completamente falso
  
3. Me siento nervioso acerca de situaciones o eventos, sin siquiera saber por qué.
  - Completamente cierto
  - Parcialmente Verdadero
  - Algo verdadero / Falso
  - Parcialmente Falso
  - Completamente falso
  
4. Si se me pregunta la lista de mis tres principales fortalezas, tendría dificultades para dar con ellas.
  - Completamente cierto
  - Parcialmente Verdadero
  - Algo verdadero / Falso
  - Parcialmente Falso
  - Completamente falso
  
5. Tengo ciertos hábitos compulsivos que no puedo parar (por ejemplo, comer en exceso).
  - Completamente cierto
  - Parcialmente Verdadero
  - Algo verdadero / Falso
  - Parcialmente Falso
  - Completamente falso
  
6. Una vez que un pensamiento pesimista se me viene a la mente, no lo puedo controlar. Mis pensamientos se vuelven más y más negativos.
  - Completamente cierto
  - Parcialmente Verdadero
  - Algo verdadero / Falso
  - Parcialmente Falso
  - Completamente falso

7. Me gusta aprender cosas nuevas.

- Completamente cierto
- Parcialmente Verdadero
- Algo verdadero / Falso
- Parcialmente Falso
- Completamente falso

8. Soy terco.

- Completamente cierto
- Parcialmente Verdadero
- Algo verdadero / Falso
- Parcialmente Falso
- Completamente falso

9. Cuando algo me molesta, no puedo dejar de pensar en ello.

- Completamente cierto
- Parcialmente Verdadero
- Algo verdadero / Falso
- Parcialmente Falso
- Completamente falso

10. No estoy satisfecho con mi trabajo a menos que alguien lo elogie.

- Completamente cierto
- Parcialmente Verdadero
- Algo verdadero / Falso
- Parcialmente Falso
- Completamente falso

11. Sé qué situaciones puedo manejar, y cuáles me quitan de mi zona de confort emocional.

- Completamente cierto
- Parcialmente Verdadero
- Algo verdadero / Falso
- Parcialmente Falso
- Completamente falso

12. Si la situación lo requiere, puedo ser cortés con una persona que no me gusta (por ejemplo, en una reunión de un amigo en común o una reunión de negocios).

- Completamente cierto
- Parcialmente Verdadero
- Algo verdadero / Falso
- Parcialmente Falso
- Completamente falso

13. Cuando tengo que hacer algo difícil o desagradable, me resulta difícil motivarme a mí mismo para empezar.

- Completamente cierto
- Parcialmente Verdadero
- Algo verdadero / Falso
- Parcialmente Falso
- Completamente falso

14. Expreso mi opinión, incluso si hay una alta probabilidad de que otras personas no estén de acuerdo conmigo.

- Completamente cierto
- Parcialmente Verdadero
- Algo verdadero / Falso
- Parcialmente Falso
- Completamente falso

15. Sé exactamente donde quiero estar dentro de 5 años.

- Completamente cierto
- Parcialmente Verdadero
- Algo verdadero / Falso
- Parcialmente Falso
- Completamente falso

16. Se necesita un empujón de los demás para que me mueva.

- Completamente cierto
- Parcialmente Verdadero
- Algo verdadero / Falso
- Parcialmente Falso
- Completamente falso

17. Estoy sorprendido por mis reacciones emocionales a las situaciones que encuentro en mi vida.

- Completamente cierto
- Parcialmente Verdadero
- Algo verdadero / Falso
- Parcialmente Falso
- Completamente falso

18. Cambio de actitud, comportamiento o apariencia con el fin de complacer a los demás.

- Completamente cierto
- Parcialmente Verdadero
- Algo verdadero / Falso
- Parcialmente Falso
- Completamente falso

19. Me siento más cómodo cuando otra persona toma las decisiones por mí.

- Completamente cierto
- Parcialmente Verdadero
- Algo verdadero / Falso
- Parcialmente Falso
- Completamente falso

20. Tengo una mente obsesiva.

- Completamente cierto
- Parcialmente Verdadero
- Algo verdadero / Falso
- Parcialmente Falso
- Completamente falso

21. Cuando me siento triste, recuerdo concentrarme en las cosas buenas, no importa que tan insignificantes sean.

- Completamente cierto
- Parcialmente Verdadero
- Algo verdadero / Falso
- Parcialmente Falso
- Completamente falso

22. Si no soy bueno en algo de inmediato, prefiero dejar de hacerlo que perder mi tiempo.

- Completamente cierto
- Parcialmente Verdadero
- Algo verdadero / Falso
- Parcialmente Falso
- Completamente falso

23. Me avergüenzo de cómo me veo o me comporto.

- Completamente cierto
- Parcialmente Verdadero
- Algo verdadero / Falso
- Parcialmente Falso
- Completamente falso

24. Busco información (investigación, el asesoramiento de expertos, etc.) para ayudarme a hacer frente a un problema que estoy enfrentando.

- Completamente cierto
- Parcialmente Verdadero
- Algo verdadero / Falso
- Parcialmente Falso
- Completamente falso

25. Si la situación lo requiere, puedo parecer estar teniendo un buen momento, incluso si no la estoy pasando bien, por ejemplo, en un evento de negocios o una boda en la que no conozco a nadie.

- Completamente cierto
- Parcialmente Verdadero
- Algo verdadero / Falso
- Parcialmente Falso
- Completamente falso

26. Aun cuando no quiero, pongo consistentemente las necesidades de los demás por delante de las mías.

- Completamente cierto
- Parcialmente Verdadero
- Algo verdadero / Falso
- Parcialmente Falso
- Completamente falso

27. No me sentiría cómodo pidiendo algo que quiero (por ejemplo, un aumento de sueldo, más respeto en la oficina, etc) incluso si realmente lo quiero.

- Completamente cierto
- Parcialmente Verdadero
- Algo verdadero / Falso
- Parcialmente Falso
- Completamente falso

28. Me paso horas preguntándome qué querrá decir la gente con comentarios fuera de lugar.

- Completamente cierto
- Parcialmente Verdadero
- Algo verdadero / Falso
- Parcialmente Falso
- Completamente falso

29. Considero las consecuencias éticas de las decisiones que tomo.

- Completamente cierto
- Parcialmente Verdadero
- Algo verdadero / Falso
- Parcialmente Falso
- Completamente falso

30. Si una persona con la que hablo parece incómoda o intimidada, voy a tratar de hacer que él / ella se sienta más cómoda (por ejemplo, tomar una postura diferente, que mi tono sea más ligero, reír, etc.)

- Completamente cierto
- Parcialmente Verdadero
- Algo verdadero / Falso
- Parcialmente Falso
- Completamente falso

31. Evito peleas, expresar mi opinión o hacer lo que quiero por miedo a molestar a los demás o perder su amor / amistad.

- Completamente cierto
- Parcialmente Verdadero
- Algo verdadero / Falso
- Parcialmente Falso

- Completamente falso
32. Cuando siento emociones negativas, como la ira o la tristeza, trato de no hacer caso de ellas tanto como sea posible.
- Completamente cierto
  - Parcialmente Verdadero
  - Algo verdadero / Falso
  - Parcialmente Falso
  - Completamente falso
33. Cuando me equivoco, digo cosas de autodesprecio, como "Soy un perdedor", "Estúpido, estúpido, estúpido", o "Yo no puedo hacer nada bien".
- Completamente cierto
  - Parcialmente Verdadero
  - Algo verdadero / Falso
  - Parcialmente Falso
  - Completamente falso
34. Tiendo a analizar demasiado las situaciones, busco problemas que en realidad no existen.
- Completamente cierto
  - Parcialmente Verdadero
  - Algo verdadero / Falso
  - Parcialmente Falso
  - Completamente falso
35. Tiendo a asumir lo peor de las personas.
- Completamente cierto
  - Parcialmente Verdadero
  - Algo verdadero / Falso
  - Parcialmente Falso
  - Completamente falso
36. Por la noche pienso en los problemas de mi vida.
- Completamente cierto
  - Parcialmente Verdadero
  - Algo verdadero / Falso
  - Parcialmente Falso
  - Completamente falso

37. Una vez que me enojo, nadie me detiene – Digo todo lo que pienso.

- Completamente cierto
- Parcialmente Verdadero
- Algo verdadero / Falso
- Parcialmente Falso
- Completamente falso

38. Pienso mis decisiones cuidadosamente.

- Completamente cierto
- Parcialmente Verdadero
- Algo verdadero / Falso
- Parcialmente Falso
- Completamente falso

39. Participo en actividades que me permiten ponerme en contacto con mis emociones (por ejemplo, escribir en un diario, la meditación, etc.)

- Completamente cierto
- Parcialmente Verdadero
- Algo verdadero / Falso
- Parcialmente Falso
- Completamente falso

40. Hay tantas cosas mal conmigo que simplemente no me gusta como soy.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Completamente en desacuerdo

41. No importa lo que me ocurra en la vida, creo que puedo lidiar con eso.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Completamente en desacuerdo

42. Cuando se toman decisiones importantes, la lógica debería entrar en juego más que las emociones.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo

- En desacuerdo
  - Completamente en desacuerdo
43. Siento que sin mis amigos o familia, yo no sería nada - que ni siquiera podría existir.
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Parcialmente de acuerdo
  - En desacuerdo
  - Completamente en desacuerdo
44. Hay áreas de mi conjunto de habilidades que me gustaría mejorar.
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Parcialmente de acuerdo
  - En desacuerdo
  - Completamente en desacuerdo
45. Siento que la auto-mejora es un proceso permanente.
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Parcialmente de acuerdo
  - En desacuerdo
  - Completamente en desacuerdo
46. Me parece que es mejor no hacerme ilusiones, para no terminar decepcionado.
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Parcialmente de acuerdo
  - En desacuerdo
  - Completamente en desacuerdo
47. Siento como si mi vida fuese solo movimiento... como si estuviera corriendo en piloto automático.
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Parcialmente de acuerdo
  - En desacuerdo
  - Completamente en desacuerdo

48. Al solicitar un trabajo o participar en un proyecto de equipo, sé exactamente cómo mis habilidades pueden beneficiar a la organización.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Completamente en desacuerdo

49. Soy impaciente.

- Siempre
- A menudo
- A veces
- Raramente
- Nunca

50. Cuando siento emociones negativas empezando a surgir, paro y tomo un momento para preguntarme lo que estoy sintiendo y por qué.

- Siempre
- A menudo
- A veces
- Raramente
- Nunca

51. Hago comentarios que luego me arrepiento.

- Siempre
- A menudo
- A veces
- Raramente
- Nunca

52. Cuando me siento ansioso puedo pensar en maneras de calmarme.

- Siempre
- A menudo
- A veces
- Raramente
- Nunca

53. Tengo dificultad para salir de un estado de ánimo malhumorado.

- Siempre
- A menudo
- A veces
- Raramente
- Nunca

54. Me siento desanimado.

- Siempre
- A menudo
- A veces
- Raramente
- Nunca

55. Cuando estoy molesto con alguien, se lo hago saber.

- Siempre
- A menudo
- A veces
- Raramente
- Nunca

56. Siento que la gente se aprovecha de mí.

- Siempre
- A menudo
- A veces
- Raramente
- Nunca

57. Cuando algo malo me sucede, me las arreglo para encontrar un resquicio de esperanza.

- Siempre
- A menudo
- A veces
- Raramente
- Nunca

58. Antes de tomar una decisión, consulto a otros para ayudarme a tomar la decisión correcta.

- Siempre
- A menudo
- A veces
- Raramente
- Nunca

59. Busco maneras de mejorar mi rendimiento en mi trabajo, la escuela o aficiones.

- Siempre
- A menudo
- A veces
- Raramente
- Nunca

60. Hago las compras por impulso.

- Siempre
- A menudo
- A veces
- Raramente
- Nunca

61. Estoy completamente a gusto cuando una conversación cambia al tema de los sentimientos.

- Siempre
- A menudo
- A veces
- Raramente
- Nunca

62. Si tengo un sentimiento de inquietud acerca de una situación o de una persona, pero no logro encontrar lo que sea que me molesta, lo descarto y sigo adelante.

- Siempre
- A menudo
- A veces
- Raramente
- Nunca

63. Hago lo que pueda para evitar el llanto.

- Siempre
- A menudo
- A veces
- Raramente
- Nunca

64. Tengo ganas de huir cuando alguien se emociona mí alrededor.

- Siempre
- A menudo
- A veces
- Raramente
- Nunca

65. Me siento impotente.

- Siempre
- A menudo
- A veces
- Raramente
- Nunca

66. Me resulta difícil expresar mis sentimientos a los demás.

- Siempre
- A menudo
- A veces
- Raramente
- Nunca

67. Me molesto y sin saber muy bien quién o qué es exactamente lo que me está molestando.

- Siempre
- A menudo
- A veces
- Raramente
- Nunca

68. Pienso en terminar con mi vida.

- Siempre
- A menudo
- A veces
- Raramente
- Nunca

69. Me las arreglo para encontrar una salida para expresar mis emociones (por ejemplo, escribir en un diario o un blog, escuchar música, el dibujo o la pintura, etc.)

- Siempre
- A menudo
- A veces
- Raramente
- Nunca

70. Me niego a renunciar.

- Siempre
- A menudo
- A veces
- Raramente
- Nunca

71. Trato de mantener la situación en perspectiva.

- Siempre
- A menudo
- A veces
- Raramente
- Nunca

Para cada evento o situación a continuación, indique si considera que es un factor que le genera un stress:

Menor: Una molestia en la mayoría. Fácil de superar.

Mayor: Emocionalmente y / o físicamente desafiante. Difícil de superar.

Desastre: Extremadamente abrumador emocionalmente y / o físicamente.

72. El tener que interactuar con gente que no me llevo bien

- Menor
- Mayor
- Desastre

73. El hecho de envejecer

- Menor
- Mayor
- Desastre

74. Tratar con el mal tiempo

- Menor
- Mayor
- Desastre

75. Extraviar o perder cosas

- Menor
- Mayor
- Desastre

76. Estar atrapado en el tráfico

- Menor
- Mayor
- Desastre

77. Planificación de las vacaciones

- Menor
- Mayor
- Desastre

78. Mudanzas

- Menor
- Mayor
- Desastre

79. No tener suficiente tiempo libre

- Menor
- Mayor
- Desastre

80. Me enfrento a los problemas de frente.

- Exactamente como yo - analizo la situación, busco soluciones y escojo la mejor opción.
- Parcialmente como yo - Trato de evitar enfrentarme a ella, con la esperanza de que va a desaparecer por su propia cuenta, pero en su defecto, voy a tratar de encontrar una solución.
- Trato de evitar enfrentarme a los problemas y los niego.

81. Cuando algo me está molestando

- Me dejo llevar por las emociones negativas hasta que son lo único en que puedo pensar.
- Intento distraerme a mí mismo tanto como sea posible.
- Busco la ayuda de los demás, incluso si es sólo alguien con quien hablar.
- Busco llegar a la raíz del problema, y encontrar una manera de resolver el problema por mi cuenta.
- Dejo que me moleste durante un tiempo y luego busco una solución.

82. Tengo \_\_\_\_\_ confianza en mis habilidades.

- Nada
- Poca
- Alguna
- Mucha
- Completa

83. Cuando un plan que yo he llevado a cabo se cae:

- Lo veo como una oportunidad para hacer un plan nuevo y mejor.
- Me desanimo y simplemente dejo la idea.
- Contemplo si realmente vale la pena intentarlo de nuevo.

84. Cuando las cosas se ponen difíciles en el trabajo o en la universidad

- Dejo de intentarlo - No puedo modificar la situación.
- No lo intento mucho más, pero no soy de renunciar ante el primer inconveniente.
- Sé que puedo tener éxito si trabajo más duro.

85. Cuando hay algo que no me gusta de mí mismo, mi vida y mis relaciones, tomo medidas para cambiar las cosas.

- Eso sería lo ideal, sí, pero no siempre es posible ni realista.
- No - Tengo que aceptar que esto es lo que me tocó en la vida.
- Trato de cambiar lo que puedo, y aprender a aceptar lo que no puedo.
- Sí - incluso si no puedo cambiar completamente algo, al menos puedo hacer que sea mejor o más llevadero.

86. En la mayoría de los desacuerdos:

- Me comprometo y negocio.
- Lucho por la victoria, pero comprendo si no puedo conseguirla.
- Me niego a ceder hasta que la otra persona ve o hace cosas a mi manera.
- Cedo y dejo que la otra persona tenga lo que él / ella quiere

87. En general, mis evaluaciones de desempeño tienden a...

- resultar exactamente como espero que lo hagan. Sé exactamente lo que apporto a una empresa y, al mismo tiempo, las áreas que necesito para trabajar.
- Ir como se esperaba, con algunos comentarios inesperados, positivos o negativos.
- Dejarme sorprendido - terminé recibiendo mucho mejores críticas de lo que esperaba.
- Dejarme sorprendido - Terminé de recibir opiniones mucho más negativas de lo que esperaba.

88. Al evaluar cómo me siento emocionalmente acerca de una situación o una persona:

- Me concentro en lo que me hace sentir mal y no hago caso de las emociones positivas.
- Me concentro en lo positivo y trato de ignorar las emociones negativas.
- Permito sentir tanto a través de las emociones positivas como negativas.

89. Ajustarse al cambio en general...

- no es en lo más mínimo atractivo para mí. Tiendo a evitar un cambio en su mayor parte.
- Toma un poco de tiempo para mí. No evito el cambio cuando es necesario, pero ciertamente no siempre me gusta.
- Es fácil para mí. Probablemente voy a ser la persona que instigó el cambio en primer lugar.

90. Cuando la opinión de una persona es muy diferente de la mía, y no tengo dudas sobre la validez de su / su argumento, por lo general:

- Escucho todo el argumento antes de hacer un juicio.
- Escucho a él / ella, pero de vez en cuando interrumpo a cuestionar el argumento.
- Escucho pero digo inmediatamente de que su opinión es cuestionable.
- Lo saco fuera - no tengo paciencia para las personas que no pueden ver la verdad.

91. Soy \_\_\_\_\_ con mi vida.

- Completamente feliz
- Mayormente feliz
- Poco feliz
- Nada feliz

92. Cuanto más difícil es el desafío que enfrento:

- Más decidido estoy a tener éxito.
- Más me cuestiono mi capacidad de tener éxito.
- Más me desanimo.
- Más siento el deseo de rendirme.

93. Al conversar con alguien que tiene mucho menos vocabulario que yo:

- Pondría fin a la conversación. No tendría la paciencia de escuchar por mucho tiempo.
- Me podría muy impaciente, y sería obvio.
- Corregiría los errores gramaticales o de pronunciación que él / ella hace.
- Explicaría que simplemente no entiendo lo que él / ella está diciendo.
- Dejaría que él / ella hable sin interrupción, y ajustaría mi discurso en consecuencia para que sea más fácil de entender.

94. Puedes nombrar tres cosas que te motivan a trabajar duro (en una tarea en el trabajo, objetivo personal, pérdida de peso, ejercicio, etc)?

- Sí
- Puedo nombrar 1 o 2
- no

95. Si usted encuentra que la empresa en que trabaja está participando en forma clara en prácticas poco éticas (por ejemplo, vertimiento de desechos en ríos, crueldad animal), ¿cómo reaccionaría?

- La dejo inmediatamente.
- Estaría molesto, quisiera renunciar, pero me daría miedo no encontrar otro trabajo. Me quedaría y aguantaría.
- No haría nada diferente. Estoy allí para hacer mi trabajo.
- Me gustaría escribir una carta o hablar directamente con el director de la compañía, e insistiría para que cambien estas prácticas.
- Me quejaría de la falta de ética a mis amigos y familia, y tal vez algunos de mis compañeros de trabajo también, pero no creo que me gustaría hacer algo al respecto.
- Me gustaría reunir pruebas e informar sobre la compañía a las autoridades correspondientes.

96. ¿Con qué frecuencia te encuentras yendo en contra de tu moral / principios, a pesar de tu buen juicio? (por ejemplo, dejar que un amigo haga algo que sabes que está mal, hacer la vista gorda ante una injusticia, etc.)

- Todo el tiempo
- a menudo
- a veces
- raramente
- nunca

97. Su empresa recauda dinero para obras de caridad para niños, y recoge las donaciones de todos los empleados. Usted y su jefe están contando las donaciones, que ascienden a la cantidad de \$ 10,200. Su jefe decide igualar las cosas, y toma los \$ 200 por sí mismo. Ustedes son las únicas dos personas en la habitación y no hay cámaras, por lo que él / ella se puede salir fácilmente con la suya. A su jefe no parece importarle, haciendo hincapié en que la mayoría de las organizaciones benéficas son una estafa de todos modos. ¿Qué haría usted en respuesta a esto?

- Insisto en que él / ella lo devuelva, porque es malo tomar el dinero de los niños. Espero que cambie de parecer.
- Insisto en que él / ella lo devuelva, o le diría a la alta dirección o el resto de los empleados. Realmente lo hago si no lo devuelve.
- Amenazo de contarlo si no lo devuelve, pero no lo hago realmente.
- Hago una cara de desaprobación a lo sumo, pero lo dejaría ir.
- Dejaría que se salga con la suya. \$ 200 no es mucho, y la caridad será conseguir unos buenos 10,000 dólares de todos modos.

- Amenazo con contarle a menos que me de la mitad.

98. Estás trabajando como vendedor para una empresa. ¿Defenderías un producto o servicio ante un cliente sabiendo que no cubriría sus necesidades?

- Por supuesto que no
- Probablemente no
- tal vez
- probablemente
- absolutamente

99. Usted está trabajando en un proyecto a largo plazo, uno con un potencial beneficio en el futuro. Usted ha estado trabajando en él durante al menos seis meses, sin mucho progreso observable. ¿Cómo se sentiría en este momento?

- Harto y listo para darme por vencido.
- Algo frustrado, pero trataría recordarme a mí mismo que todo valdrá la pena al final.
- Un poco decepcionado de que está tomando más tiempo de lo esperado, pero me las arreglaría para mantenerme concentrado.
- Me sentiría muy bien, porque sé que estoy trabajando hacia una meta increíble.
- Para ser honesto, probablemente no habría durado tanto como seis meses.
- Habría renunciado

100. Un amigo de Irene está enojado con ella e Irene no tiene idea por qué. ¿Cómo crees que se debería resolver la situación?

- Ella no haga caso hasta que a él se le pase.
- Exigirle una explicación.
- Con calma preguntarle qué le está molestando
- Comportarse normalmente en torno a este amigo y esperar que el tema se calme.
- Pedir disculpas por "lo que sea" que se hizo y esperar que este amigo perdone y olvide.
- No lo sé

101. Amelia está luchando con su trabajo - ha sido infeliz durante mucho tiempo. Ella renunciaría, pero su sueldo es grande en comparación con la mayoría de los puestos de trabajo que ha tenido, y está preocupada por no encontrar trabajo en una economía incierta. Se siente muy deprimida por su situación. ¿Qué es lo mejor que puede hacer para ayudar con la infelicidad de Amelia con su trabajo?

- Hablar con su jefe para encontrar una manera de hacer su trabajo actual más tolerable.
- Renunciar a su trabajo inmediatamente, antes de que las cosas empeoren.
- Buscar otro trabajo.
- No hacer nada y esperar que las cosas eventualmente mejoren.
- Deliberadamente sabotearse a sí misma en el trabajo (trabajo ineficiente o no tener cuidado) hasta que la despidan.
- No lo sé

102. Alejandro está preparando la cena cuando una amiga entra en estado de pánico. Está increíblemente nerviosa por una entrevista de trabajo programada para el día siguiente. Ella cree que no está a la altura de los estándares de su potencial empleador y los temores de que va a ser humillada. ¿Qué haría usted para ayudarle a sentirse más confiada, si usted fuera a Alejandro?

- Recordarle de todos los éxitos que ha tenido en su vida para ayudar a construir su confianza.
- Burlarse de sus preocupaciones, y decirle que es una tontería preocuparse.
- Recordarle algunos de sus últimos fracasos con el fin de ayudarla a evitar repetirlos.
- Decirle que su preocupación es comprensible, la entrevista suena muy dura.
- Entrenarla a través de algunas de las estrategias que fueron efectivas en entrevistas pasadas.
- No lo sé

103. Andres y su pareja se separan después de una relación larga, y él está devastado. Ese capítulo de su vida está completamente terminado, sin la posibilidad de la reconciliación. Si Andres viniera a pedirle su consejo sobre cómo lidiar con su tristeza, qué le recomendaría?

- Quedarse en casa hasta que se recupere.
- Ponerse a trabajar - llenar sus días con actividades que mantengan su mente y cuerpo ocupados.
- Ir sobre los acontecimientos de la ruptura en su mente una y otra vez hasta dar sentido a lo sucedido.
- Mirar hacia el futuro y tratar de usar lo que aprendió de la relación.
- Concentrarse en ser feliz por sí mismo - disfrutar el tiempo que tiene para sí mismo.
- Tratar de volver con su ex, a cualquier precio.
- Buscar la ayuda de un terapeuta.
- Encontrar a alguien nuevo a la fecha, lo más rápidamente posible.
- No lo sé

104. Patricio se está esperando a su pareja, Elena, en un restaurante después del trabajo. Tiene 45 minutos de retraso, y cuando por fin llega, trae un amigo del trabajo con ella. Nada grave la retrasó - ella y su amigo simplemente perdieron la noción del tiempo. Patricio está furioso con ella por haberlo hecho esperar. ¿Cual crees que sería la mejor manera de lidiar con esta situación, si usted fuera Patricio?

- Apartar a Elena, comentarle la frustración, a continuación, reunirme con su amigo y tratar de pasar un buen rato.
- Comentarle a Elena el enojo frente a su amigo.
- No decir nada, pero recordarlo la próxima vez que Elena me haga enojar.
- Hacer observaciones sutiles a Elena durante toda la comida (por ejemplo, comentarios sobre lo tarde que están terminando la cena) para hacerle saber que no soy feliz.
- Dejar el restaurante - no me merezco este trato.
- Ignorar a Elena durante toda la noche, para darle una lección.
- Tratar de olvidarme del tema. Elena está allí ahora, y no vale la pena enojarse.
- Conversarlo cuando lleguemos a casa, y decirle que le agradecería una disculpa o, al menos, una llamada de teléfono la próxima vez.
- No lo sé

105. Daniel está esperando en el consultorio del dentista para su limpieza anual. Él ha tomado la mañana libre de trabajo para esta cita, a pesar de que tiene una fecha límite acercándose rápidamente por un gran proyecto - se supone que iba a ser en menos de media hora, lo que no sería un gran problema. Por desgracia, su turno era para las 9:30 de la mañana y ya es 10:15 - y no ha visto al dentista todavía. Él se siente frustrado con la espera, cansado de ser paciente, y preocupado por el proyecto. Se acerca a la recepcionista para resolver la situación. Ella le dice, una vez más, que el dentista lo verá en breve - pero la experiencia ha demostrado que este no es el caso. ¿Cómo debería hacer frente a esta situación?

- Él debe decirle a la recepcionista exactamente lo ocupada que su agenda es, y que esta espera es realmente desastrosa para su trabajo. Tal vez pueda hacer algo para acelerar el proceso.
- Debe tomar una cita para otro día.
- Debe aceptar el hecho de que este tipo de cosas suceden - él no es el único que está ocupado.
- Debe utilizar el tiempo de espera que tiene y enfocar su energía en la creación de ideas para el proyecto que está trabajando.
- Realmente debería enojarse con la recepcionista, y decirle lo totalmente inaceptable es dejar que una persona ocupada, espere para un chequeo. Se debe señalar que ella hizo un mal trabajo de la programación de las citas, e insistir en ver al dentista inmediatamente o amenazar con cambiar dentistas.
- Se debe esperar por una vez, a continuación, cambiar de dentista.

- Debe tomar una cita para otro día, pero buscar un nuevo dentista.
106. ¿Cómo lidiar con esta situación si hubieras sido tú?
- Le diría a la recepcionista exactamente lo ocupado mi horario es, y por qué esta espera es realmente desastrosa para mi trabajo. Tal vez pueda hacer algo para acelerar el proceso.
  - Me gustaría tener una cita para otro día.
  - Yo aceptaría el hecho de que este tipo de cosas suceden - que no soy el único que está ocupado.
  - Me gustaría utilizar el tiempo de espera y enfocar mi energía en la creación de ideas para el proyecto en el que estoy trabajando.
  - Me enojaría con la recepcionista, y le diría lo inaceptable que es dejar que una persona ocupado espere para un chequeo. Me gustaría señalar que ella hizo un mal trabajo en la programación de las citas, e insistir en ver al dentista inmediatamente o amenazar con cambiar de dentista.
  - Yo esperaría una vez, y luego cambiaría de dentista.
  - Me gustaría tener una cita para otro día, pero buscar un nuevo dentista.
107. El manager de Alicia está continuamente descargando tareas en su escritorio. Son tareas que tienen que ser completadas antes de la mañana y él siempre se las deja hacia el final del día. Las tareas no son de su responsabilidad, pero ella ha estado ayudándole sin quejarse durante varias semanas. Ha sido paciente con su manager cuando le explica por qué no puede terminarlas, pero esto se ha convertido en algo habitual. ¿Qué debe hacer Alicia?
- Proponer hacerse cargo de las responsabilidades de su manager a cambio de un aumento de sueldo, una promoción, o días adicionales de vacaciones de forma permanente.
  - Comentar el tema con su jefe. Si le da una buena explicación, ella sólo debe estar de acuerdo con él y decir sus quejas.
  - Amenazar con renunciar o involucrar a recursos humanos o el sindicato
  - Continuar haciendo el trabajo extra, pero intencionalmente cometer errores que harán que el gerente se vea mal.
  - Decirle a su manager que el trabajo extra realmente la está incomodando, porque ella está luchando para completar sus propias tareas e incluso tiene que quedarse hasta tarde en ocasiones para terminarlo.
  - Nada. Él es su manager - no tiene derecho a enfrentarse a él o cuestionar su decisión.
  - Hacer lo que pueda para completarlo con lo mejor de su capacidad - no es probable que esto dure para siempre.
  - Decirle a su manager que está feliz de ayudar con el trabajo adicional - Si él está de acuerdo en darle las tareas en el inicio de la jornada y acepte que va a acabar con ellas después de que complete sus tareas.

108. ¿Qué harías si fueras Alicia?

- Proponer hacerme cargo de las responsabilidades de mi manager, a cambio de un aumento de sueldo, una promoción, o días adicionales de vacaciones de forma permanente.
- Comentar el tema con mi jefe. Si me da una buena explicación, acabaría poniéndome de acuerdo con él y diría mis quejas.
- Amenazar con renunciar, o involucrar al sindicato o recursos humanos.
- Continuar haciendo el trabajo extra, pero intencionalmente cometer errores que harán que el gerente se vea mal.
- Decir a mi manager que el trabajo extra me está incomodando, porque estoy luchando para completar mis tareas, e incluso tengo que quedarme hasta tarde en ocasiones para acabar con ellas.
- Nada. Él es mi manager - No tengo derecho a enfrentarme a él o cuestionar su decisión.
- Simplemente hacer lo que pueda para completar las tareas al máximo de mi capacidad - no es probable que esto durará para siempre
- Decirle a mi director que me siento feliz de ayudar con el trabajo adicional - Si él está de acuerdo en darme las tareas en el inicio de la jornada y acepta que voy a acabar con ellas después de completar mis tareas

109. En una reunión, uno de los colegas de Adrian hace una propuesta - y Adrian no puede creer lo que escuchaba, porque la idea de que su colega está proponiendo es la suya! Él lo había discutido con ella la semana pasada. Quería que ella le diera feedback para que pudiera finalizar todo el concepto antes de llevarlo a su superior. Espera pacientemente hasta el final de la presentación con la esperanza de que su colega lo menos le acredite con la idea, pero no sucede! ¿Qué debe hacer Adrian?

- De acuerdo en que la propuesta es muy interesante y digno de mayor investigación. Se debe añadir a su entrada a la propuesta, por lo que es obvio que él tenía mucho que añadir a la idea, pero no dejes que el que tenía algo que ver con su creación.  
Él no debería estar sujeto a conseguir el crédito - por lo menos se presentó la propuesta y bien recibida.
- Él debe hablar y decir que mientras se discutía esta idea la semana pasada con su colega, que había llegado con algunos puntos interesantes adicionales. Se debe dejar en claro que él tenía algo que ver con la propuesta, así - pero sin desacreditar por completo a su colega.
- Debería ponerse de pie después de que ella ha terminado y ridiculizarla delante de todo el grupo por no ser capaz de llegar a sus propias ideas. Ella va a pensar dos veces la próxima vez que quiere arrebatarse la brillante idea de alguien.
- Nada. Ella tendrá que hacer todo el trabajo ahora y es probable que necesite su ayuda en algún momento - y entonces él puede optar por no mover un dedo.

- No diga nada sobre el plagio, pero comience a ignorar su colega, negándose a reconocer su presencia a partir de ese momento. En el futuro, sin duda debe guardar silencio a su alrededor cuando se trata de ninguna de sus ideas.
- Ponte de pie en la propuesta y exponer su reclamación a la idea. Él debería decirle a todos que él puede demostrarlo a hacerle preguntas que sólo él puede responder (la base de investigación para el proyecto, todos los pros y los contras, los costos, etc.)
- Él debería amenazar a desacreditarla o intimidarla para que admitiera a su jefe que le robó su idea.

110. ¿Cómo respondería usted si estuviera en el lugar de Adrian?

- De acuerdo en que la propuesta es muy interesante y digno de mayor investigación. Yo añadiría mi entrada a la propuesta, por lo que es obvio que yo tenía mucho que añadir a la idea, pero no dejes que el que yo tuve algo que ver con su creación.
- Yo no estaría apegado a conseguir el crédito - por lo menos se presentó la propuesta y bien recibida.
- Me gustaría hablar y decir que mientras se discutía esta idea la semana pasada con mi colega, que había llegado con algunos puntos interesantes adicionales. Me gustaría dejar claro que yo tuve algo que ver con la propuesta, así - pero sin desacreditar por completo a mi colega.
- Me paraba hasta después de que se termina y ridiculizarla delante de todo el grupo por no ser capaz de llegar a sus propias ideas. Ella va a pensar dos veces la próxima vez que quiere arrebatarse la brillante idea de alguien.
- Nada. Ella tendrá que hacer todo el trabajo ahora y es probable que necesite mi ayuda en algún momento - y entonces puede optar por no mover un dedo.
- No diga nada sobre el plagio, pero empezar a hacer caso omiso a mi colega, negándose a reconocer su presencia a partir de ese momento. En el futuro, me volvería a guardar silencio a su alrededor cuando se trata de ninguna de mis ideas.
- Ponte de pie en la propuesta y exponer mi reclamación a la idea. Yo les diría a todos que puedo probarlo por hacerle preguntas que sólo yo puedo responder (la base de investigación para el proyecto, todos los pros y los contras, los costos, etc.)
- Amenazarla con desacreditarla a ella o intimidarla para que admitiera a nuestro jefe que ella robó mi idea.

111. El presidente de la compañía acaba de contratar a su hijo para una posición de verano en el departamento que gestiona Natalia. Su hijo es inteligente y va a ser capaz de hacer bien el trabajo - y a los ojos de su padre, no puede hacer mal. Como pasan las semanas, Natalia se da cuenta de que el hijo está haciendo cada vez menos trabajo y dejando la oficina cada vez más temprano en la tarde. Su comportamiento es injusto para los demás empleados que trabajen largas horas y respetar los plazos de estrés. ¿Cómo debe tratar Natalia con este comportamiento?

- Espere a que él deje la oficina temprano, a continuación, en voz alta preguntar a dónde va y hacerle saber que mientras él esté trabajando en este departamento, se ajustará a las normas establecidas para todos. Ella debe amenazar con informar a su padre acerca de su falta de ética de trabajo.
- Tendría que dejarlo ir y fingir no darse cuenta de sus primeras salidas en absoluto. Si ella se queja, su jefe le despedirla.
- Tendría que hablar con él en privado, diciéndole que ella preferiría que estuviera en el trabajo todo el día. Pero si él tiene que desaparecer, ella debe pedirle que ser más discreto, para que los demás empleados no sean tan conscientes de su tratamiento especial.
- Ella lo debe enfrentar y decirle que él está obligado a trabajar días completos.
- Ella también debe hacerle saber que su relación con su padre no tiene nada que ver con su trabajo en su departamento y no le da privilegios.
- Ella debe ignorar sus desapariciones, pero lo dará miradas de desaprobación cada vez que se crucen. Con suerte, él se dará cuenta de la situación.
- Ella debe discutir el problema con su padre, explicando que si bien ella entiende que es su hijo, que está dejando una mala impresión y es injusto para los demás empleados.

112. ¿Cómo lidiar con su comportamiento si fueras Natalia?

- Espero a que él deje la oficina temprano, a continuación, en voz alta preguntar a dónde va y hacerle saber que mientras él está trabajando en este departamento, se debe ajustar a la normas. Amenazarlo con informar a su padre acerca de su falta de ética de trabajo.
- Me gustaría dejarlo ir y fingir no darme cuenta de sus primeras salidas en absoluto. Si me quejo, mi jefe me despedirá.
- Me gustaría hablar con él en privado, diciéndole que yo preferiría que estuviera en el trabajo todo el día. Pero si él tiene que desaparecer, yo le pido que sea más discreto para que los demás empleados no sean conscientes de su tratamiento especial.
- Me gustaría confrontar y hacerle saber que su relación con su padre no tiene nada que ver con su trabajo en mi departamento. No hay privilegios.
- Me gustaría ignorar sus desapariciones, pero lo enviaré miradas de desaprobación cada vez que nos crucemos.

- Me gustaría discutir el problema con su padre, y explicarle que si bien entiendo que es su hijo, que está dejando una mala impresión y es injusto para los demás empleados.

113. Erik está en la casa de sus padres para una cena. Hay varios otros huéspedes, algunos que conoce y otros a los que conoce por primera vez. Durante la comida, su madre dice algo acerca de sus modales en la mesa que él interpreta como inapropiado. Se siente muy avergonzado, ya que todo el mundo escucha. ¿Qué debe hacer en respuesta Erik?

- Sugerir a su madre en un tono muy tranquilo que tales comentarios son fuera de lugar. A cambio, él debe ofrecer a hacer un esfuerzo para ajustar sus modales.
- Nada, a pesar de sus sentimientos heridos. Sería de mala educación.
- Se debe señalar algunas de las deficiencias más evidentes de su madre.
- Debería sonreír y decir algo en el sentido de: "Aprendí todo lo que sé de usted, mamá!"
- Él debe hacer una escena en la mesa, gritando a ella acerca de lo grosero que es y haciéndole saber que no va a aguantar comentarios como ese. Luego debe dejar la mesa.
- Nada - él debe simplemente sonreír y disfrutar de la comida. No debería dejar que los comentarios de su madre acerca de sus modales en la mesa le molestan - especialmente si ella tiene razón!
- Se debe mencionar a su madre después de los huéspedes salir o cuando tienen un momento a solas que sus palabras le hicieron poner incómodo. Se debe reconocer que sus modales en la mesa no eran quizá perfectos, pero habría preferido que su madre le hubiera dicho de forma más discreta.

114. ¿Cómo respondería usted si estuviera en el lugar de Erik?

- Yo sugeriría a mi madre en un tono muy tranquilo que tales comentarios son fuera de lugar.
- Nada, a pesar de mis sentimientos heridos. Sería de mala educación contradecirla.
- Me gustaría señalar algunas de las deficiencias más evidentes de mi madre.
- Me gustaría sonreír y decir algo en el sentido de: "Aprendí todo lo que sé de usted, mamá!"
- Me gustaría hacer una escena en la mesa, gritando a ella acerca de lo grosero que es y haciéndole saber que no voy a aguantar comentarios como ese.
- Nada - Yo sólo sonreiría y disfrutaría de la comida. Y no dejaría que los comentarios de mi madre sobre mis modales en la mesa me molestan - especialmente si ella tiene razón!
- Me gustaría mencionar a mi madre después de que los huéspedes se retiren so cuando tengamos un momento a solas que sus palabras me hicieron sentir incómodo.

115. Uno de los amigos cercanos de Roberta está pasando por un momento muy difícil. Él acaba de tener una cirugía importante y necesita un montón de ayuda en el hogar para los próximos meses durante su recuperación. Roberta ha estado colaborando alegremente en varias veces a la semana con la limpieza de la casa, hacer las compras, y los deberes de lavandería. Pero últimamente las demandas han sido cada vez más. Ella se siente que es un exceso de trabajo y se siente poco apreciada. Conforme pasa el tiempo su amiga parece sólo ser más exigente! ¿Cómo se debe abordar la cuestión de Roberta?

- Ella debe tragarse sus sentimientos de injusticia y simplemente hacer lo que él exige. Él realmente necesita su ayuda después de todo, y probablemente haría lo mismo por ella.
- Ella sólo debe dejar de ayudarlo.
- Debería mencionar a su amigo que ella se siente muy agobiada tratando de cuidar de dos familias a la vez.
- Ella debe seguir haciendo las tareas del hogar, pero no tan perfectamente como lo haría en su propia casa.
- Ella debe decirle a su amigo acerca de todas las tareas que han sido descuidados en su casa, explicando que ella simplemente no puede mantenerse al día con sus demandas o encontrar a alguien más.
- Debería explicar que ella tiene su propio servicio de limpieza para ponerse al día, pero le gustaría establecer un horario que funcione para ambos.

116. ¿Qué harías si la persona que se recupera de la cirugía fuera tu amigo?

- Me trago mis sentimientos de injusticia y simplemente hago lo que él exige. Él realmente necesita mi ayuda, después de todo, y probablemente haría lo mismo por mí.
- Sólo quiero dejar de ayudarlo.
- Me gustaría mencionar a mi amigo que me estoy sintiendo bastante agobiado tratando de cuidar de dos familias a la vez.
- Me gustaría seguir haciendo las tareas del hogar, pero no tan impecable como lo haría mi propia casa.
- Yo le diría a mi amigo acerca de todas las tareas que han sido descuidados en mi casa, explicando que yo simplemente no puede mantenerse al día con sus demandas, y que acepte mi ayuda o debe encontrar a alguien más.
- Me gustaría explicar que tengo mi propio servicio de limpieza para ponerse al día, pero me gustaría establecer un horario que funcione para ambos.

117. Si alguien se siente triste, ¿cuál de las siguientes actividades, probablemente sería la más difícil para él / ella para hacer con facilidad?
- Escuchar música.
  - Decorar la casa para las fiestas
  - Animar a un amigo que no está bien.
  - Llamar a alguien para darles buenos deseos (por ejemplo cumpleaños, antes de salir de viaje, etc.)
  - No lo sé
118. Si alguien se siente furioso, ¿cuál de las siguientes actividades, probablemente sería la más difícil para él / ella para hacer con facilidad?
- Leer un libro
  - Manejar
  - Consolar a un niño que tiene miedo
  - Ejercicio
  - No lo sé
119. La desesperación es probable que sea una combinación de cuales dos emociones?
- La ira y la amargura
  - La frustración y la emoción
  - La desesperanza y la tristeza
  - El resentimiento y el dolor
  - No lo sé
120. La venganza es probable que sea una combinación de cuales dos emociones?
- La culpa y la ansiedad
  - La rabia y la amargura
  - La frustración y celos
  - La tristeza y resentimiento
  - No lo sé
121. Piense en cómo se siente cuando está alegre. ¿Qué emoción abajo no estaría en consonancia con lo que siente en ese momento?
- Estático
  - Contento
  - Ansioso
  - Despreocupado
  - No lo sé

122. Piense en cómo se siente al tener envidia de alguien. ¿Qué emoción abajo no estaría en consonancia con lo que sientes?

- Resentido
- Malévolo
- Furioso
- Amargo
- No lo se

El presente test fue obtenido del sitio [queedom.com](http://queedom.com) portal especializado en el diseño y aplicación de pruebas psicológicas y traducido del idioma inglés.

### **ANEXO 3 – Entrevistas a diversos gerentes**

Es sabido que la inteligencia emocional es una asignatura pendiente en muchas escuelas de gerencia. Los tiempos actuales exigen de líderes y gerentes competencias para manejar la complejidad y su correlato emocional: temor, estrés, ansiedad, desesperanza. El gran reto de las escuelas de gerencia es diseñar estrategias pedagógicas adecuadas para desarrollar la inteligencia emocional de los líderes en formación.

El objetivo de las siguientes preguntas es entrevistar a gerentes de distintas organizaciones y conocer sus experiencias sobre el tema en cuestión.

#### **Preguntas entrevista**

- a) ¿Puede dar ejemplos de cómo las emociones impactan sobre sus decisiones en el ámbito laboral? (cuando está enojado, presionado por las circunstancias, motivado, etc.)
  
- b) ¿Tiene algún caso en el que haya tomado alguna decisión equivocada por no haber podido separar en ese momento las emociones de la razón?
  
- c) Mencione algún ejemplo en que el tener en cuenta las emociones de su equipo de trabajo haya permitido un mejor resultado en el desempeño del mismo que en caso de no haberlas tenido en cuenta.
  
- d) ¿Qué herramientas utiliza o ha utilizado como formas de mejorar la comunicación y motivación de sus empleados? (Ej. Reuniones de feedback individuales, encuestas de calidad, etc.)
  
- e) ¿Está familiarizado con el concepto de inteligencia emocional? En caso de estarlo ¿Considera que el mismo le es útil en su trabajo a la hora de tomar decisiones y lidiar con las personas y sus problemas?

f) ¿Cómo y en qué grado considera usted que la inteligencia emocional impactó en el desarrollo de su carrera profesional? ¿Era un punto a evaluar por sus superiores al momento de medir su desempeño en la organización?

**Respuestas:**

**a) ¿Puede dar ejemplos de cómo las emociones impactan sobre sus decisiones en el ámbito laboral? (cuando está enojado, presionado por las circunstancias, motivado, etc.)**

Entrevistado 1: Dado que soy Gerente de Compras, soy responsable por las negociaciones con proveedores. Cuando estoy presionado, nervioso, no tomo el tiempo adecuado de preparación de la negociación, y la misma puede verse afectada negativamente.

Entrevistado 2: En Neumáticos Goodyear, además de ser Gerente de Planificación y Logística, fui Presidente de la Comisión de Fútbol. Esta apertura con la gente me permitió obtener importantes acuerdos de productividad. Una vez, por un enojo con un operario, agravé un conflicto gremial por un reclamo en el Departamento de Imprenta.

Entrevistado 3: Si uno está urgido de recibir una mercadería para solucionar un problema y su interlocutor no entiende la gravedad del problema y lo minimiza, puede pasar que uno no le compre más a ese proveedor. Estaría tomando una decisión más emocional que racional.

Entrevistado 4: Cuando uno trabaja con grupos difíciles de motivar, por su condición cultural, intelectual, y por políticas organizacionales carentes de Planes de Integración de los colaboradores con los objetivos de la empresa, es muy difícil lograr la motivación de los mismos, y más, en este caso puntual; la de uno mismo, como líder o encargado de llevarlas a la práctica, tratando de cumplir los objetivos fijados. Por lo tanto no es nada raro, ver que decisiones que uno toma durante los períodos de trabajo, no siempre son las que uno

hubiera tomado si la motivación fuera un valor agregado de todos y cada uno de los colaboradores. Esta falta, se observa en comportamientos inherentes tanto a la conducta social, como laboral de dichos colaboradores (peleas, falta de colaboración, descuidos, caída en los niveles de eficiencia, etc.). En consecuencia se genera un estado de “mal humor generalizado” dentro del cual las decisiones de los líderes y/o encargados de hacer cumplir las políticas, están embargadas por una emoción netamente negativa, que pudiendo verificar su existencia, nos obliga a buscar alternativas fuera de la política organizacional, ya sea sociales y /o culturales. Por ejemplo, premiar la culminación de un trabajo en tiempo y forma, organizar eventos entre el grupo, y otra actividad que sea propicia para cambiar “el humor” del grupo, pero no opuestas a la política de la organización. Dichas alternativas, deben generar una emoción positiva, o un mejor humor para establecer un ambiente propicio en la toma de decisiones, y en el desarrollo del cumplimiento de las mismas.

Entrevistado 5: Recuerdo cuando se dio el conflicto entre lo que se llamó “el gobierno” y lo que se llamó “el campo”, que de ninguna manera eran partes, sino conglomerados inconsistentes de partes, se puso en evidencia el peso que tienen las emociones en nuestra vida institucional.

Ahí se vieron las repetidas apelaciones a la intimidación, a la mentira, a la injuria, a la provocación, etc. Lo leíamos en los diarios a las pocas horas de haberse cometido. Y las figuras que presumían cumplir tareas de conducción provocaban vergüenza ajena, fueran representantes del gobierno, de las empresas, de los productores, de los sindicatos, etc.

Quizá los más transparentes fueran los que, con llana intención, se llamaban auto-convocados, porque no reconocen liderazgos.

En parte puede atribuirse a que, en nuestra cultura, en la que el modelo de autoridad es personalista y verticalista, sigue teniendo peso la imagen del caudillo, una construcción que a pesar de presentarse con matices muy diversos, se caracteriza por privilegiar lo propio de su territorio y descreer de las reglas con fines sociales generales.

En esos casos, la iracundia cumple funciones destructivas e impactan en el ámbito laboral.

La inexistencia de liderazgos inclusivos y respetados en nuestra sociedad abarca los espacios empresario / sindical, (que nutren mutuamente a lo largo de mucho tiempo) además de instituciones públicas y privadas, de las fuerzas armadas, el clero, las profesiones, y el ámbito familiar. Su contrapartida, el líder abusivo, hace gala de las emociones y explica, aunque sea en parte, el atraso del desarrollo de las instituciones en nuestra sociedad.

**b) ¿Tiene algún caso en el que haya tomado alguna decisión equivocada por no haber podido separar en ese momento las emociones de la razón?**

Entrevistado 1: Me ha pasado de casi terminar la relación con un proveedor por reaccionar de mala manera y por impulso en una negociación, cuando en realidad ese día estaba de mal humor por problemas personales. No pude contener la angustia y el enojo y separarlo de mi vida profesional. Luego pude pedir disculpas, y recomponer la relación.

Entrevistado 2: La decisión equivocada que tomé en el reclamo del Departamento de Imprenta, fue de enfrentamiento con el personal, considerando que tenía suficiente poder y apoyo para no acceder a la petición que no correspondía en principio, pero luego se tuvo que hacer concesiones para superar el conflicto.

Entrevistado 3: Suspender a un importante proveedor. La misma decisión tomada en un contexto totalmente distinto hubiera sido otra.

Entrevistado 4: Tal como venía explicando en la pregunta anterior, un estado de emoción negativa (como la falta de colaboración en momentos críticos de trabajo) me ha llevado a generar cambios en planes, que lejos de mejorar el rendimiento de un grupo, lo deterioró. Este resultado, lejos de hacer comprender a uno el error cometido, lo lleva directamente a tomar más decisiones dentro de la misma emoción, por lo que es imprescindible hacer un alto y analizar la situación desposeído momentáneamente y en lo posible de las presiones y ver

qué hubiera hecho uno en otro momento de menos presión o de menos angustia por no llegar a la meta. Es allí donde uno comprende que ha cometido errores y que el trabajo principal es poder detectar a tiempo la influencia emocional para poder trabajar sobre ella y lograr anular su efecto negativo. Enumerar casos me parece poco importante, ya que lo difícil en situaciones como éstas, es poder darse cuenta y de esa forma trabajar en las emociones para que éstas no persistan al momento de tomar decisiones o fijar pautas en el trabajo diario.

Entrevistado 5: Se trataba de un proyecto de capacitación, ligado, es verdad, a un improbable proceso de cambio interno y conocía sus morosidades y limitaciones. Además, me sentía cómodo con los protagonistas, sentía afecto por ellos, los veía bien ubicados.

Entonces, ¿por qué trabajé tan mal esa tarde? ¿Por simple estupidez? ¿Para distanciarme de su forma de conducir? ¿Estaría agotado (venía de viaje tras viaje)? ¿Querría salir de ese proyecto, en el que se me adjudicaba un saber que no tengo? ¿Cómo surgieron la omnipotencia, la ansiedad, la frustración ante la constatación de que a lo largo de un año no había visto que la tarea diaria se viera afectada por el trabajo que veníamos haciendo juntos, ya que mes a mes habíamos conversado sobre las brechas y los posibles abordajes? ¿Querría señalar que no me preocupaba el honorario? ¿Ceguera selectiva, cuestionamiento ideológico, identificación con los de abajo, y otros inventos del pensar?

Alguna complementación de motivos y pasiones hizo que trabajara mal esa tarde. Cualquiera fuera, el oficio debería haber salido en mi ayuda, pero algo se interpuso.

Trabajé mal. Habiendo hecho una primera entrevista con uno de ellos, en la que analizamos lo que estaba pasando y quedaron en claro las diferentes percepciones, pasamos a la reunión, en la que empecé insultando la figura de un ausente, di contra lo que a mi entender serían malos procedimientos, señalé otros caminos, mostré intransigencia. Los otros escuchaban consternados mientras desplegaba mi irritación. Por cierto, quería cerrar.

Mi conducta fue imperdonable, los tres se sorprendieron, concernidos, absortos, preguntaron si estaba bien, me dieron tiempo –en vez de modificar mi relato en

función de los aportes de los otros, profundicé mi versión- y uno señaló que era algo de fondo. La cuarta persona no pareció entender que mi relato pudiera ser tomado como nuevo, indicó que sobre esos temas veníamos conversando y aclaró que mi actitud escondería una incitación –explicó de qué modo mis comentarios estaban alineados con lo que ellos venían diciendo desde el año pasado-, pero dejando de lado su buena voluntad, cometí un delito.

Meses trabajando con la relación entre pensar, elegir y hacer, y ahora tengo la ocasión de estudiar la propia infracción a las normas de la consulta.

En esta ocasión se esfumó la pretendida relación entre el pensar, el elegir y el hacer. El tiempo se aceleró, la morosidad perdió su valor.

¿De qué naturaleza fue la fascinación que me encegueció? ¿Tiene sentido dejarlo sentado?

¿Me sentí responsable de mis actos ante cuáles ausentes? ¿Qué representaban esos hombres? ¿Cómo jugó el afecto por personas que apenas conocí? ¿Cómo se interpelaba mi trabajo en otros proyectos?

Durante el encuentro, creí tener poder para enderezar algo que para mí estaba torcido, y era importante, y si fuera mi ascendiente, ¿sobre quiénes?, ¿mi reputación?, ¿mi saber?, ¿mi compromiso con ese proyecto?

Grave error, quería enseñar.

Me subí al alazán y empecé a cabalgar, que los otros se quedaran atrás, si quisieran, yo iría adelante, que me siguieran si fueran capaces, que vieran cuán bien me daba el viento en la cara, que se dieran cuenta del placer de hablar sin tapujos, que me envidiaran por no estar, como ellos, en relación de dependencia, por entrar y salir y no tener que dejar más que la sombra de una huella. Esta vez me di cuenta que trabajé mal. Por eso la escribo.

**c) ¿Tiene algún ejemplo en que el tener en cuenta las emociones de su equipo de trabajo haya permitido un mejor resultado en el desempeño del mismo que en caso de no haberlas tenido en cuenta?**

Entrevistado 1: Si, en la asignación de tareas especiales adicionales, resaltando la importancia de la tarea y de la elección de sus ejecutores. Las personas

elegidas se sintieron motivadas y valoradas en el equipo de trabajo. Su compromiso con las mismas se vio reflejado en un excelente desempeño.

Entrevistado 2: En Neumáticos Goodyear, cuando se pasó de los centros de distribución regionales a un único centro de distribución, se hizo participar a la gente en los cambios, obteniéndose muy importantes logros en la operativa. Para citar un ejemplo se tenía que preparar exportaciones de neumáticos a Dubái, donde la carga de camiones se tenía que realizar en dos días, siendo aproximadamente 40 los camiones, y de éstos al buque que estaba en el puerto. Gracias a la participación de la gente, se diseñaron dispositivos muy efectivos para la carga y descarga y se pudo cumplir en tiempo y forma, con el orgullo de los resultados obtenidos.

Entrevistado 3: En nuestra oficina de compras un cambio de humor después de una reunión de equipo mejoro el rendimiento de todo el grupo. Considero que aquellas iniciativas relacionadas a mejorar las relaciones entre los miembros del equipo, dan resultados muy fructíferos. Es por eso, que organizamos reuniones “informales”, incluyendo a las familias de las personas, para lograr conocernos y profundizar el compromiso con las personas, y por consecuencia con la organización.

Entrevistado 4: El mejor ejemplo que puedo dar, y es un caso real, se refiere a las tareas de limpieza semanal de la planta de producción que diariamente conduzco. Dichas tareas siempre se realizaban a desgano, con altos niveles de desinterés, inclusive con muy baja eficiencia, y hasta en algunos casos, con accidentes de trabajo, originados en situaciones donde el pensamiento del grupo está, en que es viernes, que no se trabaja hasta el lunes, y que quieren retirarse a toda costa. Lentamente y entendiendo la emoción que dominaba al grupo, se planteó la posibilidad **de retirarse una hora antes**, luego de efectuado el rol de limpieza y mantenimiento semanal de planta. A partir de allí, tanto quien escribe como los supervisores, organizamos la tarea para estar sobre el trabajo y lograr hacerlo cada vez en menos tiempo, y cada vez más eficientemente. A meses de implementar dicha norma, el personal trabajaba

eficientemente y dentro del horario previsto, cada uno tomó el rol para la limpieza y mantenimiento como algo personal, y se ha logrado bajar el tiempo del trabajo original de 180 minutos, a 50 minutos, sin roturas o desperfectos, sin accidentes y con el personal entusiasta en terminar rápido y bien, para poder retirarse a sus domicilios.

Entrevistado 5: Un Jefe de Operaciones relata este caso:

“Yo sabía que en esa oficina había habido una desatención total a la gente. Había conocido al jefe anterior y conocía muy bien al gerente de la región, un personaje temido que jamás estaba en la ciudad y que, cuando aparecía, se aseguraba de traer informaciones que entraban en conflicto con instrucciones anteriores. Estaba en una región tradicional, con gente lastimada, hosca, con poca educación.

Mi oficina estaba ubicada a más de mil kilómetros de la que iba a visitar y me propuse hacer una reunión a la que invitaría a todos, salvo a los de maestranza porque no había lugar para hacerlos caber. Estaba preocupado. Tengo bastante experiencia y creo que mi conocimiento de la empresa es grande, pero tenía historias pavorosas de esa regional y me preparé. Sabía que "estaban de pica entre ellos", porque había un responsable débil. Entre otras cosas, en un taller de capacitación presenté el caso antes de programar la reunión, lo analizamos y mis compañeros me dieron muchas ideas. Ahora acabo de volver y siento que entramos en una etapa nueva.

Me gustaba la verdad y que teníamos que saber qué les preocupaba. Y al llegar al lugar me recibió el gerente y como el avión se había retrasado fuimos directamente a la reunión. Pedí que apagaran los celulares que pudieran interrumpir, saludé cordialmente y empecé diciendo quién era, cuál era la función que iba a desempeñar y que no haría una reunión formal, de modo que me saqué el saco y la corbata, me arremangué y les propuse que sacásemos juntos las mesas. Quedaron sorprendidos pero expliqué que lo mejor sería hacer lugar y al empujar las mesas hacia las paredes, se pusieron a ayudarme. Vimos que cabrían los de maestranza y los llamamos. Después dije que prefería que nos viéramos las caras y que iba a escucharlos porque creía que si a mí me

habían dado un trabajo, yo tenía que conocerlos antes de poder decir si la tarea se podía hacer, y que les venía a preguntar cuál era su experiencia y sus ideas. Me miraban como si hubiera descendido de otro planeta. Nadie movía un músculo, pero por lo menos me prestaban atención.

Les dije que venía a ver qué podíamos hacer entre todos porque había trabajo y yo tenía todo el día para conversar si ellos querían contarme qué había que hacer. Había una sensación de temor y cuando uno se puso a hablar, me dio con un caño. Les dije que vimos que algunos problemas eran reales y otros no, pero se sentían desprotegidos. Eran gente dura para expresarse y uno era una estatua: había sido un personaje y al entrar los nuevos lo habían dejado de lado. Fueron más de siete horas con un alto para comer empanadas y todos enchufados. La oficina es autónoma y había gente de todos los sectores de manera que cuando uno se quejaba de algo que faltaba, le pedía a los que estaban en el sector que explicasen qué estaban haciendo para separar lo que dependía de ellos de lo que dependía de mi oficina. Mostraba las responsabilidades y asumía lo que me correspondía: les decía "esto depende de usted", o "de eso me encargo yo". Pero veía que no estaban comunicados entre ellos, hasta que ante un problema de un sector, uno de otra división le dijo "eso te lo puedo arreglar yo". Dije que si querían tomábamos notas para no olvidar y ver unos días más tarde si se había hecho lo que se decía. Uno de los más quietos se ofreció a anotar. Le dije que lo hiciera con buena letra, porque así nomás como saliera íbamos a hacer copias para todos, sin pasarlas en limpio, para que no fuese una nota formal.

Mientras tanto el responsable de la oficina, muy trajeado y corbateado, se hacía el distraído. Era el responsable de las compras y un par de veces alguno se había quejado de que ciertas cosas faltaban. En todo esto yo había pensado mucho si hacerlo, pero como desde un principio tuteaba a todo el mundo y parecía que no molestaba, me dirigí al responsable y le dije: "Vos se lo podes comprar, ¿no es cierto? ¿O no lo sabías?" Así todos se enteraban. Y reunimos varias de las cosas que se habían dicho que dependían de este hombre. Entonces dije: "Mirá, Juan, vos sabes que las cosas están difíciles y cada uno tiene que cuidar el trabajo porque afuera no hay, así que les propongo que nos juntemos, veamos lo que tenemos que hacer entre todos, yo traje las camisetas

para que nos las pongamos todos igual y si vos no andas, te vas a tener que ir solito, porque yo no voy a separar a nadie, y si alguno no apoya lo vamos a sacar entre todos ¿te das cuenta?" ¿Y saben por qué le pegué tan duro? Porque lo conozco y le vengo diciendo y cuando le hablo en privado nunca me hace caso.

Casi al terminar me dirigí a la estatua. Estaba mal. Le dije que yo había pasado por algo parecido y que me había propuesto que no me iban a doblegar. Le dije: "Así vas a terminar enfermo. Tenés dos caminos. En las condiciones que estás le vas a hacer mal a tu familia y no vas a ningún lado." Y pareció despertarse de un sueño. "Y acordate que somos veteranos, vos y yo, y que tenemos que dar el ejemplo porque si no, ¿a quiénes van a mirar los más jóvenes?"

Dije que la nota en donde habíamos puesto todos los problemas a resolver, con los nombres de las personas a cargo, iba a ser como un acuerdo, pero no como un acta, que era el nombre que ellos daban a las que se hacían. Y nombré a dos que servirían de nexos ante un problema y dije: "Yo vine a juntarlos. Ahora vamos a ver qué puedo hacer para ayudarlos. Acá vamos a trabajar ayudándonos. Ustedes se arman un buen equipo y yo los ayudo en lo que pueda. Y el que no trabaje con los compañeros a la primera le sacamos la tarjeta amarilla, a la segunda otra amarilla y a la tercera la roja." Así hice la reunión y ahora tengo que ponerme a trabajar para poder apoyarlos."

El Jefe de Operaciones crea un dispositivo que instala un colectivo, reconoce al otro y da lugar a un orden interno. Provoca un hecho fundacional: da cohesión a un grupo en el breve período que dura su presencia. Para hacerlo apela a la sensatez. Más allá de la realidad opresiva, crea los principios de una relación de intercambio en torno a tareas que dependen de habilidades que quizá aún estén por descubrirse, y voluntades, a poner en práctica. Hace lo impensable: habla y escucha. Es un escandaloso, es probable que se diga de él, eventualmente, que es un buen jefe.

Interviene: hay un antes y un después. Habla a quienes han de ocupar un lugar para, luego, hacer sus tareas. Lo hace sabiendo que algunos no podrán asumir tal responsabilidad, pero que es prematuro decir quiénes serán. Se propone como hombre de consulta, no en función de la posible representatividad

investida en el cargo que le permitió convocar a la reunión. De esta forma atiende la esperanza depositada, mientras observa para constatar cómo seguir actuando. Así, logra que cada actor evoque lo hecho por él mismo como propio y valioso, y no sujeto a expropiaciones y denegaciones por parte de quien pudiera llegar.

Sin embargo, no siempre es así.

**d) ¿Qué herramientas utiliza o ha utilizado como formas de mejorar la comunicación y motivación de sus empleados? (Ej. Reuniones de feedback individuales, encuestas de calidad, etc.)**

Entrevistado 1: Realizamos actividades de entrenamiento y desarrollo de la comunicación interna, se trata de cursos y actividades outdoor que consisten en diferentes tipos de juegos en equipo. Este tipo de actividades mejoran las relaciones entre las personas. Al terminar la actividad se hace una puesta en común de cuáles son las lecciones aprendidas.

Entrevistado 2: Tenemos reuniones semanales, mensuales y anuales del equipo de trabajo, donde cada uno menciona sus inquietudes y propone mejoras. Las mismas se discuten entre todos y se analiza la mejor manera de implementarlas. Este tipo de acciones hace sentir a las personas que son escuchadas y valoradas.

Entrevistado 3: Como mencioné anteriormente, realizamos reuniones informales que ayudan a las relaciones entre las personas. Este tipo de actividades ayudan a generar un vínculo e incrementan el sentido de pertenencia. El hecho de que las personas se conozcan ayuda a que puedan comunicarse mejor, dado que conocen como piensa y siente la otra persona. Con respecto a la motivación, tenemos evaluaciones de desempeño anuales donde se escucha a la persona para saber cuáles son sus intereses, sus objetivos a nivel profesional, sus quejas, etc. De esta forma, se intenta asignar las responsabilidades y tareas acorde a cada persona, y realizar los ajustes necesarios.

Entrevistado 4: Organizamos actividades recreativas como ser partidos de fútbol, asados, etc. No tenemos una política formal de mejora de comunicación y motivación de los empleados. Generalmente se organizan de forma mensual reuniones de los equipos de trabajo para fijar objetivos y proponer mejoras.

Entrevistado 5: La motivación de cada persona dependerá de distintos factores, como ser su condición social, su cultura, sus características personales. Es importante mantener una comunicación fluida con cada miembro de una organización, ya sea a través de reuniones de feedback, encuestas, charlas informales, para detectar cuáles son sus necesidades. Aquí entra en juego la inteligencia emocional de cada líder, para lograr entender los sentimientos y expectativas de los miembros de su equipo.

**e) ¿Está familiarizado con el concepto de inteligencia emocional? En caso de estarlo ¿Considera que el mismo le es útil en su trabajo a la hora de tomar decisiones y lidiar con las personas y sus problemas?**

Entrevistado 1: Sé que se trata de la capacidad para manejar las emociones y comprender las de los demás, a diferencia de la inteligencia intelectual que es la que generalmente se mide al momento de contratar una persona.

Deberíamos hacer más hincapié en la primera en las entrevistas de selección de personal, porque no siempre quien está más capacitado académicamente es quien logra los mejores resultados para la organización.

Entrevistado 2: Sí, estoy familiarizado con el concepto. Pero esto no lo aprendí en la universidad sino en el día a día. Comprendí que aquellas personas que saben relacionarse con el resto, hacer “lobby”, y hacen sentir a quienes lo rodean a gusto, son quienes hacen carrera en las organizaciones. Lógicamente esto debe venir acompañado de un rendimiento intelectual elevado, pero quienes sólo presentan buenas notas académicas pero no logran una buena relación con los agentes de la organización (proveedores, clientes, sindicato, directivos), no logran obtener puestos de trabajo de alta jerarquía. Solo se convierten en especialistas pero no logran ascender en la estructura.

Entrevistado 3: Leí un libro de Goleman llamado “Inteligencia emocional en el trabajo”, el cual me resultó muy interesante y aplicable en el día a día. Es importante ser consciente de las emociones para poder manejarlas y controlarlas, para lograr mejores resultados con las decisiones que tomamos.

Entrevistado 4: Claro que sí, es un término que considero se comenzó a aplicar más en los últimos tiempos. Cuando yo era joven y comencé a trabajar en organizaciones no lo conocía, y se decía que en lo laboral siempre había que ser objetivo y no prestar atención a las emociones, lo cual es difícil de realizar. Considero importante tener un autoconocimiento de los sentimientos al momento de tomar una decisión, y fomentar aquellas actividades que eleven el grado de relaciones humanas en las organizaciones.

Entrevistado 5: Hoy en día hay muchísima bibliografía con respecto a este tema. Sin embargo, son pocas las personas que tienen el autoconocimiento de sus emociones, son empáticos y logran comprender por qué en ciertas ocasiones actuaron de tal o cual manera. Considero que es importante desarrollarlo como habilidad en los gerentes y líderes de las organizaciones, porque sus decisiones y forma de ser y actuar impactan en la gente que tienen a su cargo. Con su forma de sentir, pensar y hacer pueden lograr el compromiso y motivación, o la frustración y angustia de su equipo.

**f) ¿Cómo y en qué grado considera usted que la inteligencia emocional impactó en el desarrollo de su carrera profesional? ¿Era un punto a evaluar por sus superiores al momento de medir su desempeño en la organización?**

Entrevistado 1: Creo que si hubiese sido más abierto y hubiese escuchado más las opiniones de las personas que dependían de mí, hubiese crecido más profesionalmente. Muchas veces quienes conocen cual es el verdadero problema ante una situación y cómo solucionarlo es quien está más cerca de la

tarea, y no los altos directivos. No era un punto a evaluar formalmente en la época en que era joven, me evaluaban netamente por los resultados obtenidos, es decir en términos cuantitativos y no cualitativos.

Entrevistado 2: Es algo que nunca me puse a pensar. Seguramente si hubiese sido consciente de mis emociones y me hubiese sentado a pensar antes de tomar cada decisión, cuales eran internamente los factores personales que me llevaban a tomar un camino en lugar de otro, hubiese logrado mejores resultados y por lo tanto un mayor crecimiento profesional. No me evaluaban por factores de inteligencia emocional puntualmente.

Entrevistado 3: Si bien siempre intenté tener buenas relaciones con mi equipo, pares y superiores y ello me sirvió para crecer en las organizaciones, no era consciente de cómo esto influía o no en mi carrera. Fue algo innato de mi forma de ser pero nunca presté atención a mejorar y desarrollar estas habilidades. Creo que los jóvenes de hoy en día son más conscientes de estos temas. Las encuestas de clima organizacional son un parámetro para medir cómo un gerente genera un ambiente bueno o malo de trabajo.

Entrevistado 4: Por lo general siempre me evaluaron por los resultados cuantitativos obtenidos, son más fáciles de medir que los resultados cualitativos. Sin embargo, son igual de importantes dado que se trabaja con personas y no con máquinas. Muchas veces se pierde gente muy valiosa por no tener un buen trato con su jefe, por no sentirse valorados y reconocidos, por no lograr el compromiso con la organización.

En cuanto a mi carrera profesional, considero que elegí crecer y desarrollarme en aquellas organizaciones en las cuales mis superiores me hacían sentir bien, como en casa.

Entrevistado 5: Dado a mi forma de ser, siempre intenté autoanalizar por qué motivo actué de una u otra manera ante ciertas circunstancias. No es algo fácil y por lo general uno no dedica el tiempo necesario a este ejercicio, pero al hacerlo aprendí mucho de mí mismo. Debería promoverse en las organizaciones,

capacitar a los líderes del mañana para que desarrollen estas habilidades, e instrumentar herramientas que evalúen estas capacidades al momento de contratar nuevos miembros de una organización.

## **ANEXO 4 - Entrevista a Experto en temas de liderazgo e inteligencia emocional**

Entrevista a Javier Casas Rúa, Territory Senior Partner de Price Waterhouse Coopers Argentina, con 30 años de experiencia en auditoría y consultoría en Bancos y entidades financieras, Investigador de temas sociales, generaciones jóvenes y macro tendencias.

### **1. ¿Cuál es su rol dentro de PWC Argentina?**

Llevo más de 30 años trabajando en la firma y formo parte del comité de socios. Desde el año 2011 ocupó el rol de Territory Senior Partner de Price Waterhouse Coopers Argentina.

### **2. ¿Cómo definiría usted a la Inteligencia emocional? ¿Qué importancia se le da en PwC a la misma en la formación de futuros líderes?**

La inteligencia emocional es una habilidad o conjunto de habilidades necesarias para la mejor comprensión y entendimiento de las emociones propias y ajenas, para el manejo de las relaciones sociales. La misma comprende aspectos como el autoconocimiento, el autocontrol, la empatía y la automotivación. Dicho concepto existe desde hace tiempo, pero fue Daniel Goleman quien lo popularizó en 1995 con unos de sus grandes libros.

En PwC Argentina, estamos llevando adelante un proceso de transformación, el cual lidero, e intenta adaptar la compañía a un nuevo paradigma en lo que se refiere a la educación para los negocios. Sus valores y principios fueron impactados por los fuertes efectos de la crisis global que estalló en septiembre de 2008. Este impacto suscitó una corriente que puso en cuestión la responsabilidad moral ante el riesgo y obligó a reflexionar acerca de la ética y la cultura en el mundo de los negocios. Para poder responder a las futuras tendencias del mercado y de la innovación, las universidades y las empresas deberán mancomunar la vocación de difusión y generación del conocimiento. En

este contexto, siendo que el negocio de PwC es generar valor para sus clientes a través del aporte de Capital Humano, es estratégico potenciar la calidad y cantidad de los talentos disponibles, brindando una adecuada formación técnica, empírica y moral a las personas que se desempeñan como empresarios y gestores de negocios.

Dentro de este proceso de transformación, están incluidos temas como a inteligencia emocional y la ética o moral en el mundo de los negocios.

### **3. ¿Existen programas de formación de líderes en PwC? ¿En caso de haberlos, en qué aspectos se focalizan los mismos?**

Como parte del proceso de transformación mencionado anteriormente, en el año del centenario de PwC Argentina (2013) creamos la Escuela de Negocios PwC Argentina. Su apertura y desarrollo, permitirá apalancar nuestra estrategia y visión 2015.

Este hito marcó la integración de nuestra actual currícula técnica con programas de formación en management y liderazgo que serán desarrollados en alianza con universidades de primera línea.

Hemos sellado alianzas estratégicas con la Universidad de San Andres; la Universidad Torcuato Di Tella; y el IAE Business School, con el fin de desarrollar una serie de programas internos para los profesionales de PwC y externos para la comunidad de negocios en general, abarcando temáticas diversas tales como desarrollo de negocios; estrategia; gestión y generación de resultados; creatividad e innovación; ética y gobierno corporativo; gestión de equipos; negociación; networking; gestión comercial; etc.

Asimismo, la Escuela de Negocios de PwC Argentina cuenta con un Ciclo de Conferencias mensual y un espacio para la Investigación y el Research en los que trabajaremos con renombrados profesionales del ámbito local en el desarrollo de temas de actualidad política-económica, y de gestión de los negocios en la Argentina. Contamos también, con una política de becas en

programas abiertos de universidades para apalancar perfiles de alto desempeño y potencial, un Consejo Asesor para brindar aportes a las definiciones estratégicas y un Programa Alumni para fortalecer el enfoque de formación continua y permanente.

**4. ¿Qué relación cree usted que existe entre la Inteligencia emocional y la toma de decisiones llevada adelante por los líderes de una organización?**

Es indudable que ambas se encuentran íntima y profundamente ligadas, ya que al ocupar puestos de liderazgo dentro de una organización, uno está en contacto permanente con personas, y es en dichas relaciones que las emociones juegan un rol fundamental. Para poder comprender, entender y motivar a la gente, es necesario tener en cuenta los factores emocionales que las afectan.

La toma de decisiones es una de las principales actividades de todo líder dentro de una organización, si no es la principal. Para poder llevar adelante dichos procesos en forma efectiva, es necesario nutrirse de información y el manejar las habilidades comprendidas dentro de la inteligencia emocional, hace que uno pueda captar parte de esta información necesaria.

**5. ¿Siente usted que aspectos vinculados con la inteligencia emocional como la empatía y motivación han influido en el desarrollo de su carrera profesional? ¿Cómo?**

Durante la formación académica de una persona, más precisamente de grado si se quiere, aspectos como la inteligencia emocional rara vez son cubiertos y solo se hace foco en el conocimiento técnico. Esto se justifica, ya que al comenzar a transitar los primeros pasos de su carrera profesional, una persona no será evaluada por sus habilidades emocionales, sino mas bien por su conocimiento teórico exclusivamente.

A medida que uno va desarrollando su carrera profesional, ocupando cargos de mayor jerarquía, aspectos como la empatía y la motivación se vuelven más importantes ya que la relación e interacción con las personas se vuelve un hecho fundamental del trabajo. Como líder de una organización, uno debe lograr resultados y para esto necesita poder comprender, entender y motivar a las personas ya que son ellos quienes ejecutarán o llevarán a la práctica las decisiones tomadas.

**6. Viendo los avances y desarrollos surgidos en los últimos tiempos respecto a la inteligencia emocional en el ámbito laboral ¿Cree usted que las empresas hoy en día son más conscientes de la importancia de la misma? ¿Por qué?**

No cabe ninguna duda de que el mundo de los negocios en general, hoy es más consciente de la importancia de temas como la empatía, motivación y inteligencia emocional. Todos ellos conforman las llamadas habilidades blandas o *soft skills* y han cobrado relevancia en el último tiempo.

Pienso que el motivo por el cual hoy se puede hablar de una mayor conciencia es en parte por el cambio de paradigma en lo que se refiere a la educación para los negocios. Sus valores y principios fueron impactados por los fuertes efectos de la crisis global que estalló en septiembre de 2008.

Por otro lado, las nuevas generaciones de jóvenes, reclaman nuevas habilidades de parte de sus líderes y buscan que su trabajo sea valorado en otras formas. Buscan organizaciones donde crecer y desarrollarse como profesionales, pero defienden su autonomía y sus tiempos.

**7. ¿Por qué eligió usted estudiar aspectos vinculados al liderazgo y la Inteligencia Emocional?**

Porque considero que dichos aspectos son los que hacen la diferencia en puestos o roles de liderazgo. El conocimiento técnico o teórico se renueva constantemente, lo que se conoce hoy, mañana será obsoleto.

Sin embargo, habilidades como la empatía, la motivación o el liderazgo, le permitirán a un líder llegar a las personas, motivarlas y comprenderlas y por lo tanto trascender como líder.