



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EMPRESA

Autores: Lopez Zunino, María Eugenia
Martínez Lorenzo, Brenda Aldana

Director: Martini, Juan

2015

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional

RESUMEN

Si miramos a nuestro alrededor, podemos observar que las personas más exitosas, no son quizás las más capaces. Esto se debe a que las personas son más emocionales que racionales, por lo cual se puede asegurar que una inteligencia emocional fuerte es la clave para tener éxito profesional. Saber manejar nuestros sentimientos tiene un efecto real en cómo nos desempeñamos en el trabajo.

El ensayo estará estructurado de la siguiente manera:

En el primer capítulo hacemos una breve introducción al tema definiendo conceptos generales sobre el tema que investigamos.

En el segundo capítulo comentamos sobre el nacimiento de las actitudes de cada individuo, de donde provienen las emociones y cómo influye el control interno de la empresa en las mismas.

En el siguiente capítulo tratamos sobre el clima organizacional respecto a cómo están relacionados los comportamientos humanos con el desempeño de la empresa.

En el capítulo cuarto vemos como una persona puede afectar las emociones de un empleado de la organización, a la cual la definimos como

persona toxica, termino muy utilizado por Bernardo Stamateas (psicólogo y escritor).

En el quinto capítulo mencionamos cuales son las actitudes exitosas para toda persona en la empresa y cuáles son las claves para alcanzar ese objetivo.

Por ultimo presentamos el caso práctico del proyecto, el cual consiste en una serie de encuestas realizadas a tres diferentes empresas que llevan a cabo su actividad en San Miguel de Tucumán, con el fin de evaluar cómo influye el ambiente de cada una de ellas en la inteligencia emocional de los trabajadores.

PRÓLOGO

En nuestro trabajo abordamos la importancia de la inteligencia emocional del personal en el trabajo y como puede influir en el desempeño personal.

Diariamente el trabajo es una parte de la vida de los seres humanos, por lo que la oficina constituye un mundo en la cual confluyen diversas variables.

Esas variables tales como el estado de ánimo, las emociones, las relaciones interpersonales y otras como el desarrollo individual y grupal son las que día a día se debe mejorar y pulir entre los colegas, para que el día de trabajo sea un lugar de satisfacción, optimismo y confianza.

Intentamos aplicar la mayor parte de los conocimientos adquiridos hasta nuestra situación actual en la carrera de Contador Público Nacional, para realizar un trabajo que sea ameno, interesante y útil para los usuarios.

CAPÍTULO I

INTRODUCCION

Sumario: 1.- Nacimiento del concepto de Inteligencia Emocional.
2.-Distinción entre Inteligencia Emocional y Coeficiente Intelectual. 3.-Como influyen las emociones en el trabajo.

1. Nacimiento del concepto de Inteligencia Emocional.

La frase inteligencia emocional fue acuñada en 1900 por dos psicólogos de Yale llamados Peter Salovey y John Mayer de la Universidad de New Hampshire, para describir cualidades tales como la comprensión de nuestros propios sentimientos, la empatía por los sentimientos de los demás y la regulación de la emoción en una forma que mejora la calidad de vida.

Otro autor, Albert Mehrabian, incluye además las habilidades como: percibir adecuadamente las emociones propias y las de otros individuos; ejercer

el dominio sobre las emociones personales, así como responder con emociones y conductas apropiadas en diversas situaciones de la vida; participar en relaciones donde la expresión honesta de las emociones está balanceada entre cortesía, consideración y respeto; seleccionar trabajos que sean gratificantes emocionalmente y por último, un balance entre el trabajo, el hogar y la vida recreativa.

El más destacado promotor del concepto de inteligencia emocional es Daniel Goleman quien publicó un bestseller en octubre de 1995 titulado "La inteligencia emocional" y más tarde, en 1998, otro llamado "Inteligencia emocional en la empresa". Su principal aporte consistió en reunir los resultados de una década de estudios en conducta y el procesamiento de las emociones con el fin de expresarlos de manera sencilla y accesible al público en general. Este autor define la inteligencia emocional como la capacidad de sentir, entender, controlar y modificar nuestros propios estados anímicos y los ajenos. Inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigir las y equilibrarlas.

Aunque el "boom" del tema de la inteligencia emocional se produce en la segunda mitad de los años noventa del siglo XX, los principales autores del tema relatan antecedentes de décadas anteriores. Goleman menciona las investigaciones realizadas por su difunto amigo y profesor de la Universidad de Harvard, David McClelland cuyas investigaciones en los años 50-60 condujeron a la formulación de su teoría de la motivación sobre "las tres necesidades: poder, logro y filiación".

Según Goleman, McClelland realizó hallazgos importantes en sus investigaciones, que publicó a inicios de los años setenta, que cambiaron radicalmente los enfoques que existían sobre los test de inteligencia como predictores del éxito laboral, profesional, o en una carrera directiva y cuestionó fuertemente la falsa pero extendida creencia de que el éxito

depende exclusivamente de la capacidad intelectual. Entre los criterios que planteó McClelland en aquellos años estaba que las aptitudes académicas tradicionales, como las calificaciones y los títulos, no nos permiten predecir adecuadamente el grado de desempeño laboral o el éxito en la vida. En su lugar, McClelland proponía que los rasgos que diferencian a los trabajadores más sobresalientes de aquellos otros que simplemente hacen bien las cosas había que buscarlos en competencias tales como la empatía, la autodisciplina y la disciplina, por ejemplo. Este hallazgo condujo a cambios radicales.

2. Distinción entre Inteligencia Emocional (IE) y Coeficiente Intelectual (CI).

A diferencia del CI que ya tiene un siglo de aplicación, la IE es un concepto reciente, pero a pesar de ello y debido a los experimentos realizados, se puede decir que la IE resulta en ocasiones más decisiva que el CI.

Se considera al psicólogo de la Universidad de Stanford, Lewis Terman como el principal creador del test para determinar el CI. Millones de personas han sido clasificados mediante este tipo de test. Esto ha conducido durante varias décadas, a la suposición de que la gente es inteligente o no lo es. Es una forma de pensar que todavía impregna amplias capas de nuestra sociedad la idea de que la inteligencia es una capacidad genética e innata y que poco se puede hacer para cambiar las cosas, es decir que el destino de las personas se halla de antemano determinado por el CI.

Los conceptos de inteligencia se han desarrollado durante los últimos cien años. El Coeficiente intelectual (CI) se remonta a 1900 en que Alfred Bidet comienza a examinar a niños franceses; en 1918 se efectúa la gran

primera administración de exámenes de CI a soldados norteamericanos durante la primera guerra mundial y no es hasta 1958 en la que Davis Wechsler desarrolló el WAIS (la escala de Wechsler de inteligencia adulta). También a lo largo de todo ese tiempo fueron surgiendo otros términos que hacían referencia a algunos factores en el plano de las emociones que intervienen en el éxito de una tarea como lo fue el concepto de inteligencia social acuñado por el psicólogo Edward Thorndike (1920) quien la definió como "la habilidad para comprender y dirigir a los hombres y mujeres, muchachos y muchachas, y actuar sabiamente en las relaciones humanas".

Uno de los objetivos fundamentales de la I.E es poner de relieve las limitaciones del denominado coeficiente intelectual. Un estudio neuropsicológico realizado en estudiantes y profesionales con un C.I por encima de la media mostraban un pobre rendimiento académico o profesional, Se trata de personas impulsivas, ansiosas, desorganizadas y problemáticas, con escaso control de sus impulsos límbicos.

Los déficits emocionales no los registran los test que miden el Coeficiente Intelectual (CI). Sabemos que un estudiante con evaluaciones excelentes es idóneo para alcanzar una buena evaluación académica pero esa nota no dice nada acerca de cómo ese sujeto enfrentará la vicisitudes de la vida. Estos test se basan en una noción restringida de la inteligencia, al evaluar solamente las habilidades lingüísticas o matemáticas, sin tener en cuenta el amplio abanico de habilidades y destrezas provenientes de la IE.

A pesar de ello, nuestras escuelas siguen insistiendo en el desarrollo de las capacidades académicas en detrimento del dominio y pericia de las habilidades emocionales o rasgos del carácter que son tan decisivos para la persona.

Los defensores de la I. E no desvalorizan la importancia de poseer un buen CI pero sostienen que no es el único factor que indica la capacidad

del sujeto humano, ya que existen toda una serie de habilidades que se pueden aprender, basadas en los sentimientos y las emociones y que determinan en un gran porcentaje el éxito de una tarea.

3. Como influyen las emociones en el trabajo.

Las emociones desempeñan un papel importante en el ámbito laboral. De la ira al entusiasmo, de la frustración a la satisfacción, cada día nos enfrentamos a emociones propias y ajenas. La clave está en utilizar las emociones de forma inteligente, para que trabajen en beneficio propio, de modo que nos ayuden a controlar nuestra conducta y nuestros pensamientos en pos de mejores resultados.

Por otro lado, cada uno de nosotros influye en el estado de ánimo de los demás. Es perfectamente natural influir en el estado emocional de otra persona, para bien o para mal; lo hacemos constantemente, contagiándonos las emociones como si fueran el más poderoso virus social.

Por eso se verifica hoy una tendencia mundial en la demanda de recursos humanos (especialmente ejecutivos), que valora la capacidad de interrelación emocional sobre la capacitación técnica.

Porque tanto el trabajo como el aprendizaje son sociales. Las organizaciones son “redes de participación”. Para lograr un desempeño efectivo en los trabajadores del conocimiento (de cualquier trabajador, en realidad), la clave está en inyectar entusiasmo y compromiso, dos cualidades que las organizaciones o empresas pueden crear, pero no imponer.¹

Sin duda alguna, la inteligencia emocional no es una varita mágica; no garantiza en una empresa una mayor participación en el mercado ni un

¹Consultas en Internet: www.inteligencia-emocional.org, (04/05/2015).

rendimiento más saludable. La vida de toda corporación es extraordinariamente fluida y compleja. Ninguna intervención, ningún cambio por sí solo, puede arreglar todos los problemas. Pero si se ignora el ingrediente humano, nada de lo demás funcionará tan bien como debería. Las empresas cuya gente colabora mejor tienen ventaja competitiva.

En ese sentido, las facultades de la inteligencia emocional son sinérgicas con las cognitivas; los trabajadores excelentes poseen las dos. Cuanto más complejo es el trabajo, más importante es la inteligencia emocional, aunque sólo sea porque la deficiencia en estas facultades puede dificultar la aplicación de la pericia técnica y el intelecto que se tenga. La radical importancia del desarrollo de esta capacidad que hace que se haya convertido en una gran herramienta en cualquier campo, pero sobre todo en el empresarial, se debe a:

- La existencia de modelos de cultura organizacional débiles en los que hay una baja interconexión entre los trabajadores y la misma (falta de identificación).
- Los conflictos entre empleados y líderes a nivel comunicacional y operativo.
- La necesidad de conseguir una motivación real en el trabajo en equipo y en el liderazgo de grupos.

Las líneas a seguir serían:

1. Evaluar el trabajo, evaluar al individuo y comunicar las evaluaciones con prudencia.
2. Medir la disposición, motivar en la justa medida, concentrarse en objetivos claros y factibles que el individuo pueda autorregular por sí mismo.

3. Evitar recaídas brindando críticas constructivas sobre el desempeño, alentando a la práctica, buscando apoyos, proporcionando modelos y dando aliento.
4. Finalmente evaluar el desarrollo del proceso.²

²Consultas en Internet: www.vivenciaytalento.com, (04/05/2015).

CAPÍTULO II

EL COMPORTAMIENTO DEL INDIVIDUO

Sumario:1.- Fundamentos del comportamiento individual. 2.- La Expresión de las Emociones. 3.- La Sabiduría de las Organizaciones y el Control Interno Operativo. 4.- Las Actitudes en el Trabajo. 5.- Satisfacción en el Trabajo.

1. Fundamentos del comportamiento individual.

Al contrario de lo que nos enseñaron en nuestros primeros años escolares, no fuimos creados todos iguales. La mayoría de nosotros nos encontramos a la izquierda o la derecha de un punto intermedio en una curva de aptitud con distribución normal de probabilidad. Por ejemplo, sin importar lo motivado que usted se encuentre, es improbable que actúe tan bien como Scarlett Johansson, juegue baloncesto como LeBron James, escriba tan bien como J. K. Rowling, o toque la guitarra como Pat Matheny. Por supuesto, no porque no tengamos todas las mismas aptitudes quiere decir que hay individuos inferiores o superiores a otros. Lo que decimos es que

cada quien tiene fortalezas y debilidades en términos de aptitud que lo hacen relativamente superior o inferior a otros en el desempeño de ciertas tareas o actividades. Desde el punto de vista de la administración, la cuestión no es si las personas difieren en sus aptitudes. Es claro que sí. Se trata de saber cómo difieren en sus aptitudes y usar dicho conocimiento para incrementar la probabilidad de que un empleado realice bien su trabajo.

¿Qué significa aptitud? En el sentido en que lo usaremos, el término aptitud se refiere a la capacidad que tiene un individuo para llevar a cabo las diferentes tareas de un trabajo. Es una evaluación actual de lo que es posible que alguien haga. Las aptitudes generales de un individuo, en esencia, están constituidas por dos conjuntos de factores: intelectuales y físicos.

Aptitudes intelectuales. Las aptitudes intelectuales son las que se necesitan para desarrollar actividades mentales: pensar, razonar y resolver problemas. La gente de casi todas las sociedades da un valor sustancial a la inteligencia, y por buenas razones. En comparación con otras, las personas inteligentes por lo general ganan más dinero y alcanzan niveles de educación más altos. Asimismo, también es más probable que los individuos inteligentes se erijan como líderes de grupos. Por ejemplo, las pruebas de coeficiente intelectual (CI) están diseñadas para medir las aptitudes intelectuales generales de alguien. Por esto también, son comunes los exámenes de admisión a la universidad, como el SAT y ACT y otras pruebas para acceder a escuelas de administración (GMAT), leyes (LSAT) y medicina (MCAT). Estas empresas de exámenes no esgrimen el argumento de que sus exámenes evalúen la inteligencia, pero los expertos saben que sí lo hacen. Las siete dimensiones que se citan con más frecuencia como constituyentes de la inteligencia son: habilidad numérica, comprensión verbal, velocidad de percepción, razonamiento inductivo, razonamiento deductivo, visualización espacial y memoria

Las dimensiones de la inteligencia tienen una relación positiva, de modo que la calificación alta en una de ellas tiende a correlacionarse positivamente con calificaciones elevadas en otra. Por ejemplo, si se tiene una buena calificación en comprensión verbal es más probable que también se tenga en visualización espacial. Las correlaciones no son perfectas, lo que significa que las personas tienen aptitudes específicas, sin embargo son suficientemente buenas como para que en algún momento los investigadores llegaran a reconocer un factor general de inteligencia llamado aptitud mental general (AMG). La AMG no niega que hay aptitudes específicas, pero sugiere que tiene sentido hablar de una inteligencia conjunta o general. Los trabajos difieren en las demandas que plantean a sus ocupantes para que utilicen sus aptitudes intelectuales. Cuanto más complejo sea un trabajo en términos de demandas de procesamiento de información, más aptitudes de inteligencia general y verbal serán necesarias para desarrollarlo con éxito. Por supuesto, tener un CI elevado no es requisito para todos los trabajos. Para aquellos en que el comportamiento del empleado será muy rutinario y haya pocas o ninguna oportunidad para ejercer el criterio, no es necesario poseer un CI alto para ejecutarlo en forma correcta. Sin embargo, eso no significa que personas con CI elevado no tengan efecto en los trabajos que por tradición son menos complejos.

Aptitudes físicas. Aunque la naturaleza cambiante del trabajo sugiere que las aptitudes intelectuales son cada vez más importantes en muchos trabajos, las aptitudes físicas específicas tienen importancia para ejecutar con éxito los trabajos. La investigación efectuada sobre los requerimientos necesarios para efectuar cientos de trabajos ha identificado nueve aptitudes básicas relacionadas con la ejecución de tareas físicas. Los individuos difieren en el grado en que las poseen. No sorprende que también haya poca relación entre ellas, obtener una calificación elevada en una de ellas no garantiza obtenerla en otra. Es probable que se logre un alto

rendimiento del empleado cuando la administración ha evaluado en qué grado un puesto necesita cada una de las nueve aptitudes, para después asegurarse de que los trabajadores que lo ocupen las posean.

Nueve aptitudes físicas básicas:

Factores de fuerza´

1. Resistencia dinámica: capacidad para aplicar fuerza muscular en forma repetida o continua durante un lapso de tiempo.

2. Resistencia del tronco: capacidad para ejercer fuerza muscular al emplear los músculos del tronco (en particular los del abdomen).

3. Resistencia estática: aptitud para aplicar la fuerza contra objetos externos.

4. Resistencia explosiva: habilidad para liberar la energía máxima en un acto explosivo o una serie de ellos.

Factores de flexibilidad

5. Flexibilidad de estiramiento: capacidad de mover los músculos del tronco y espalda tan lejos como sea posible.

6. Flexibilidad dinámica: aptitud para hacer movimientos de flexión rápidos y repetidos.

Otros factores

7. Coordinación corporal: capacidad para coordinar las acciones simultáneas de diferentes partes del cuerpo.

8. Equilibrio: aptitud de mantener el equilibrio a pesar de las fuerzas que tienden a hacer perder éste.

9. Resistencia: aptitud para mantener un esfuerzo máximo durante un lapso de tiempo prolongado.

2. La expresión de las emociones

La capacidad de expresar los propios sentimientos constituye una habilidad social fundamental. Paul Ekman utiliza el término despliegue de roles para referirse al consenso social en el que resulta adecuado expresar los sentimientos, un dominio en el que existe una enorme variabilidad intercultural. Ekman y sus colegas estudiaron las reacciones faciales de los estudiantes japoneses ante una película que mostraba escenas de una circuncisión ritual de los adolescentes aborígenes descubriendo que, cuando los estudiantes contemplaban la película en presencia de alguna figura de autoridad, sus rostros apenas si reaccionaban, pero cuando creían que estaban solos (aunque, en realidad, estaban siendo filmados por una cámara oculta), sus rostros mostraban un amplio abanico de emociones que iban desde la tensión hasta el miedo y la repugnancia. Existen varios tipos fundamentales de despliegue de roles. Uno de ellos consiste en minimizar las emociones (la norma japonesa para expresar los sentimientos en presencia de una figura de autoridad que consiste en esconder el disgusto tras una cara de póker). Otro consiste en exagerar lo que uno siente magnificando la expresión emocional (una estrategia utilizada con mucha frecuencia por los niños pequeños que consiste en fruncir patéticamente el ceño y estremecer los labios mientras se quejan a su madre de que sus hermanos mayores les toman el pelo). Un tercero consiste en sustituir un sentimiento por otro (algo que suele tener lugar, por ejemplo, en aquellas culturas orientales en las que decir «no» se considera de mala educación y, en su lugar, se expresan emociones positivas aunque falsas). El conocimiento de estas estrategias y del momento en que pueden manifestarse constituye un factor esencial de la

inteligencia emocional. El aprendizaje del despliegue de los roles tiene lugar a una edad muy temprana. Se trata de un aprendizaje que sólo es parcialmente explícito (el aprendizaje, por ejemplo, que tiene lugar cuando enseñamos a un niño a ocultar su desengaño ante el espantoso regalo de cumpleaños que acaba de entregarle su bienintencionado abuelo) y que suele conseguir mediante un proceso de modelado, con el que los niños aprenden lo que tienen que hacer viendo lo que hacen los demás. En la educación sentimental las emociones son, al mismo tiempo, el medio y el mensaje. Si el padre, por ejemplo, le dice a su hijo que «sonría y le dé las gracias al abuelo» con un tono enfadado, severo y frío que desapruera el mensaje en lugar de aprobarlo cordialmente, es muy probable que el niño aprenda una lección muy diferente y que responda a su abuelo con un desaprobador y seco «gracias». Y, del mismo modo, el efecto sobre el abuelo será muy diferente en ambos casos: en el primero estará contento (aunque engañado), mientras que en el segundo estará dolido por la confusión implícita del mismo mensaje. La consecuencia inmediata del despliegue emocional es el impacto que provoca en el receptor. En el caso que estamos considerando, el rol que aprende el niño es algo así como «esconde tus verdaderos sentimientos cuando puedan herir a alguien a quien quieras y sustitúyelos por otros que, aunque sean falsos, resulten menos dolorosos». Las reglas que rigen la expresión de las emociones no sólo forman parte del léxico de la educación social sino que también dictan la forma en que nuestros sentimientos afectan a los demás. El conocimiento y el uso adecuado de estas reglas nos lleva a causar el impacto óptimo mientras que su ignorancia, por el contrario, fomenta el desastre emocional. Los actores son verdaderos maestros en el despliegue de las emociones y su expresividad despierta la respuesta de su audiencia. Y no cabe duda de que hay personas que son verdaderos actores natos. Pero subrayemos que, en cualquiera de los casos, el aprendizaje del despliegue de los roles varía en

función de los modelos de que dispongamos y que, en este sentido, existe una extraordinaria variabilidad entre los diversos individuos.

3. La Sabiduría de las organizaciones y el Control Interno Operativo.

A finales de este siglo, un tercio de la población laboral activa de los Estados Unidos serán “trabajadores del conocimiento”, es decir, personas cuya productividad estará orientada hacia el aumento del valor de la información (como analistas de mercado, escritores o programadores de ordenador). Peter Drucker, el eminente experto del mundo empresarial que acuñó el término “trabajadores del conocimiento”, señala que la experiencia de estos trabajadores es altamente especializada y, dado que los escritores no son editores ni los programadores de ordenadores son distribuidores de software, su productividad depende de la adecuada coordinación de los esfuerzos individuales en el seno de un equipo. Hasta ahora, la gente siempre ha trabajado en cadena pero, según Drucker, en el caso de los trabajadores del conocimiento “la unidad de trabajo no será el individuo sino el equipo”. Por ese mismo motivo es por lo que la inteligencia emocional — las habilidades que fomentan la armonía entre las personas— será un bien cada vez máspreciado en el mundo laboral. La forma más rudimentaria de equipo de trabajo organizativo es la reunión —ya sea en una sala de juntas, en una sala de conferencias o en una oficina—, un elemento insoslayable del trabajo de cualquier grupo de ejecutivos. La reunión —la confluencia de personas en una misma habitación— no es sino una forma evidente y algo anticuada de trabajo, dado que las redes electrónicas, el correo electrónico, las teleconferencias, los equipos de trabajo, las redes informales, etcétera, están convirtiéndose en nuevas entidades funcionales dentro del mundo empresarial. Bien podríamos decir que si el organigrama jerárquico constituye el esqueleto de una organización, estos componentes humanos

constituyen su sistema nervioso central. Dondequiera que la gente se reúna a colaborar, ya sea en una reunión de planificación organizativa o en un equipo de trabajo que aspira a la creación de un producto común, existe una sensación muy real de una especie de CI grupal que constituye la suma total de los talentos y habilidades de todos los implicados. Y es este CI el que determina lo bien que cumplen con su cometido. Pero el factor más importante de la inteligencia colectiva no es tanto el promedio de los CI académicos de sus componentes individuales como su inteligencia emocional. En realidad, la verdadera clave del elevado CI de un grupo es su armonía social. Es precisamente la capacidad de armonizar la que determina el que, manteniendo constantes todas las demás variables, un determinado grupo sea especialmente diestro, productivo y eficaz mientras que otro — compuesto por individuos cuyos talentos sean equiparables— obtenga resultados más pobres. La idea de que existe una inteligencia grupal procede de Robert Sternberg, un psicólogo de Yale, y de Wendy Williams, una estudiante graduada, que llevaron a cabo una investigación para tratar de comprender los elementos que contribuyen a la eficacia de un determinado grupo. Después de todo, cuando las personas se reúnen para trabajar en equipo, cada una de ellas aporta determinados talentos (como, por ejemplo, la fluidez verbal, la creatividad, la empatía o la experiencia técnica). Y, si bien un grupo no puede ser más inteligente que la suma total de los talentos de los individuos que lo componen, si que puede, en cambio, ser mucho más estúpido en el caso de que su dinámica interna no potencie los talentos de los implicados. Este axioma resultó evidente cuando Sternberg y Williams reclutaron a diversas personas para formar grupos que debían enfrentarse al reto creativo de diseñar una campaña publicitaria eficaz para un edulcorante ficticio que se presentaba como un prometedor sustituto del azúcar. Uno de los hallazgos más sorprendentes de aquella investigación fue que las personas que estaban demasiado ansiosas por formar parte del grupo

terminaron convirtiéndose en un lastre que enlentecía su rendimiento global, porque eran demasiado controladores y dominantes. Estas personas parecían carecer de uno de los componentes fundamentales de la inteligencia social, la capacidad de reconocer lo que es apropiado y lo que no lo es en el toma y daca de la relación social. Otro factor claramente negativo fueron los pesos muertos, los individuos que no participaban. El factor individual más importante para maximizar la excelencia del funcionamiento de un grupo fue su capacidad de crear un estado de armonía que les permitiera sacar el máximo rendimiento del talento de cada uno de sus miembros. En este sentido, el rendimiento global de los grupos armoniosos era mayor cuando alguno de sus integrantes era especialmente diestro, algo que en los otros grupos en los que existía mayor fricción interindividual parecía resultar más difícil de capitalizar. El ruido emocional y social —el ruido provocado por el miedo, la ira, la rivalidad o el resentimiento— disminuye el rendimiento del grupo mientras que la armonía, en cambio, permite que un grupo saque el máximo provecho posible de las aptitudes de sus miembros más talentosos y creativos. La moraleja de este cuento es muy clara en lo que respecta al trabajo en equipo, pero también tiene implicaciones más generales para cualquiera que trabaje en el seno de una organización. Muchas de las cosas que la gente hace en su trabajo dependen de su capacidad para organizar una red difusa de compañeros, y diferentes tareas pueden exigir la participación de diferentes componentes de esa red. Y esto, a su vez, permite la creación de grupos ad hoc, grupos compuestos especialmente para sacar el máximo rendimiento posible de los talentos, la experiencia y la situación de sus integrantes. En este sentido, la forma en que la gente puede «trabajar» una red —es decir, convertirla en un equipo provisional ad hoc— constituye un factor crucial en el éxito en el mundo laboral. Veamos, por ejemplo, un estudio sobre trabajadores “estrella” realizado en los mundialmente famosos Laboratorios Bell de Princeton, un

lugar que concentra una densidad de talentos difícil de igualar. Ahí trabajan ingenieros y científicos cuyo CI académico es extraordinariamente elevado. Pero dentro de este pozo de talentos, algunos son verdaderas “estrellas” mientras que otros sólo alcanzan resultados más bien mediocres. Pues bien, la investigación demostró que la diferencia entre unos y otros no radica tanto en su CI académico como en su CI emocional y que los trabajadores “estrella” eran personas más capaces de motivarse a sí mismas y más dispuestas a organizar sus redes informales en equipos ad hoc. Los trabajadores “estrella” estudiados trabajaban en una división de la empresa que se dedicaba a crear y diseñar los dispositivos electrónicos que controlan los sistemas telefónicos, un instrumento muy complicado de la ingeniería electrónica. La elevada complejidad de la tarea superaba tanto a la capacidad de cualquier individuo aislado que debía realizarse en equipos de 5 a 150 ingenieros, puesto que ningún ingeniero aislado sabía lo suficiente como para realizar a solas su trabajo y necesitaba la colaboración y la experiencia de otras personas. Para descubrir la diferencia existente entre los muy productivos y aquéllos otros que eran mediocres, Robert Kelley y Janet Caplan pidieron a los jefes y a los empleados que seleccionaran entre el 10 y el 15% de los ingenieros que destacaban como «estrellas». Como señalaron luego en la Harvard Business Review, cuando Kelley y Caplan compararon los resultados obtenidos por los trabajadores «estrella» «en lo que respecta a un amplio espectro de medidas cognitivas y sociales (desde la valoración del CI hasta los inventarios de personalidad)» con los resultados logrados por los demás, no lograron detectar la menor diferencia innata significativa entre los dos grupos. La investigación demuestra, pues, que el talento académico —o el CI— no es un buen predictor de la productividad en el puesto de trabajo. Pero después de llevar a cabo detalladas entrevistas comenzó a vislumbrarse que las diferencias críticas tenían que ver con las estrategias internas e interpersonales utilizadas por

los “estrella” para realizar su trabajo. Una de las más importantes resultó ser el tipo de relación que se establece con una red de personas clave. Las cosas van mucho mejor para las personas “estrella” porque éstas dedican más tiempo a cultivar buenas relaciones con las personas cuyos servicios pueden resultar más críticamente necesarios. Un trabajador medio en los Laboratorios Bell hablaba de quedarse perplejo por un problema técnico. Según Kelley y Calanél llamó entonces a varios gurús técnicos y luego esperó su respuesta postal o electrónica, perdiendo así un tiempo valiosísimo. Los trabajadores estrella, por su parte, pocas veces deben enfrentarse a estas situaciones porque se ocupan de establecer esas redes fiables antes de que realmente las necesiten y cuando piden consejo a alguien casi siempre obtienen una respuesta más rápida. Las redes informales son especialmente interesantes para resolver problemas imprevistos. La organización formal se establece para solucionar problemas fácilmente anticipables —afirma un estudio de este tipo de redes—, pero cuando aparecen los problemas inesperados, la organización informal suele volverse inoperante. La red compleja de vínculos sociales informales se formaliza a lo largo del tiempo en redes sorprendentemente estables. Altamente adaptativas, las redes informales se mueven diagonal y elípticamente, saltándose pasos enteros del organigrama para conseguir que las cosas funcionen debidamente. El análisis de las redes informales muestra que, del mismo modo que quienes trabajan codo con codo no necesariamente se confían información especialmente sensible (como, por ejemplo, el deseo de cambiar de trabajo o el resentimiento sobre el comportamiento de los jefes o de otros compañeros), menos lo harán todavía en caso de situaciones críticas. En realidad, un examen más preciso muestra que al menos existen tres variedades de redes informales: las redes de comunicación (quién habla con quién); las redes de experiencia (basadas en las personas a quienes se pide consejo) y las redes de confianza. Los nudos

principales de las redes de experiencia suelen ser las personas que tienen una reputación de excelencia técnica que a menudo les conduce al ascenso en el escalafón laboral. Pero no hay mucha relación entre ser un experto y ser considerado como alguien a quien confiar los secretos, las dudas y las debilidades. Un jefe mezquino o tiránico puede ser alguien sumamente experto pero la confianza que despertará en sus subordinados será tan baja que saboteará su capacidad directiva y quedará excluido de las redes informales. Los trabajadores “estrella” de una organización suelen ser aquéllos que han establecido sólidas conexiones en todas las redes, sean de comunicación, de experiencia o de confianza. Además del dominio de estas redes convencionales, existen también otras formas de sabiduría organizativa. Por ejemplo, los trabajadores “estrella” de los Laboratorios Bell han conseguido coordinar eficazmente sus esfuerzos en el trabajo en equipo; son los mejores en lograr el consenso; son capaces de ver las cosas desde la perspectiva de los demás (como los clientes u otros compañeros de trabajo), y son persuasivos y promueven la cooperación al tiempo que evitan los conflictos. Mientras todo esto descansa en las habilidades sociales, los trabajadores “estrella” también desplegaron otro tipo de maestría: tomar iniciativas —tener la suficiente motivación como para asumir las responsabilidades derivadas de su trabajo y más allá de él— y disponer del autocontrol necesario como para organizar adecuadamente su tiempo y su trabajo. Todas estas habilidades, obviamente, forman parte de la inteligencia emocional. Existe, por tanto, una fuerte evidencia de que el descubrimiento realizado en los Laboratorios Bell augura un futuro en el que las habilidades básicas de la inteligencia emocional —el trabajo en equipo, la colaboración entre los individuos y el aprendizaje de una mayor eficacia colectiva— serán cada vez más importantes. En la medida en que los servicios basados en el conocimiento y el capital intelectual vayan convirtiéndose en un factor más decisivo en las organizaciones, la forma en que la gente colabore entre sí irá

convirtiéndose también en una auténtica ventaja intelectual. Así pues, el crecimiento y hasta la misma supervivencia de la organización depende, en definitiva, del aumento de la inteligencia emocional colectiva.

4. Tipos de actitudes en el trabajo.

Satisfacción en el trabajo

Se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos. Cuando la gente habla de las actitudes de los empleados, es frecuente que se refieran a su satisfacción en el empleo.

Involucramiento en el trabajo

Éste mide el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su empleo y considera el nivel de su desempeño percibido como benéfico para ella. Los empleados con un nivel alto de involucramiento en el trabajo se identifican con la clase de labor que realizan y realmente les importa. Un concepto que se relaciona de cerca con el anterior es el de otorgar facultad de decisión en forma psicológica, que consiste en la creencia de los empleados en el grado en que influyen en su ambiente de trabajo, competencia y significancia de su puesto, y la autonomía que perciben en su trabajo. Por ejemplo, un estudio de los gerentes de enfermería en Singapur descubrió que los mejores líderes dan facultad de decisión a sus empleados por medio de involucrarlos en las

decisiones significativas, hacerlos sentir que su trabajo es importante y concederles discrecionalidad para que “hagan sus propias cosas”.

Los altos niveles de involucramiento en el trabajo y la facultad para la toma de decisiones en forma psicológica se relacionan de manera positiva con la responsabilidad social de la organización y el desempeño en el trabajo. Además, se ha descubierto que el involucramiento intenso en el trabajo se relaciona con menor ausentismo y tasas de renuncia.

Compromiso organizacional

Se define como el grado en que un empleado se identifica en una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. Por tanto, involucramiento en el trabajo significa identificarse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea. El compromiso organizacional tiene tres componentes distintos:

1. Compromiso afectivo

Carga emocional hacia la organización y la creencia en sus valores.

2. Compromiso para continuar

Valor económico que se percibe por permanecer en una organización comparado con el de dejarla. Una trabajadora quizá se comprometa con su empleador porque éste le paga bien y ella siente que su familia se vería perjudicada si renunciara.

3. Compromiso normativo

Obligación de permanecer con la organización por razones morales o éticas. Por ejemplo, un empleado que encabeza con fervor una iniciativa

nueva tal vez permanezca en la empresa porque sienta que “la dejaría mal parada” si se fuera.

Pareciera haber una relación positiva entre el compromiso organizacional y la productividad en el trabajo, pero no demasiada.

Una revisión de 27 estudios sugirió que la relación entre el compromiso y el rendimiento es más fuerte entre los empleados nuevos, y considerablemente más débil para los de mayor experiencia.

Y, al igual que con el involucramiento en el trabajo, las evidencias de las investigaciones demuestran que hay relaciones negativas entre el compromiso organizacional, el ausentismo y la rotación.

En general, parece que la relación del compromiso afectivo con resultados organizacionales tales como el desempeño y la rotación es más fuerte que con las otras dos dimensiones del compromiso. Un estudio encontró que el compromiso afectivo era un índice de pronóstico significativo de varios eventos (percepción de las características de la tarea, satisfacción con la carrera, intentos de salir de la empresa) en el 72 por ciento de los casos, en comparación con sólo el 36 por ciento del compromiso normativo y el 7 por ciento del de continuación.

Los débiles resultados hacia el compromiso para continuar tienen sentido si en realidad no hay ningún compromiso fuerte. En vez de ser una filiación (compromiso afectivo) u obligación (compromiso normativo) para un empleador, el compromiso de continuación describe a un empleado que está “atado” a un empleador tan sólo porque no hay nada mejor disponible.

5. Satisfacción en el trabajo.

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados, consideramos que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

A continuación ampliaremos información sobre estos aspectos de la satisfacción laboral.

Reto del trabajo

Dentro de estos factores, podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto. Hackman y Oldham (1975) aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico en el Puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguiente cinco "dimensiones centrales":

- Variedad de habilidades, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.
- Identidad de la tarea, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.

- Significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.
- Autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.
- Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo. Robbins junta estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

Sistemas de recompensas justas.

En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con

el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

- ❖ Satisfacción con el salario: los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor.

La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes.

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les calare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presione para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño. De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

Compatibilidad entre la personalidad y el puesto

Holland ha trabajado e investigado en este aspecto y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosas en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

CAPÍTULO III

CLIMA ORGANIZACIONAL

Sumario: 1.- El Clima Organizacional. 2.- Características del Clima Organizacional.3.- Funciones del Clima Organizacional.

1. El clima organizacional.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).

- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

2. Características del clima organizacional.

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura

Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. Responsabilidad (empowerment)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto
4. Actitudes hacia la supervisión
5. Actitudes hacia las recompensas financieras
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo

3. Funciones del clima organizacional.

La función del clima organizacional es hacer que el empleado se sienta importante para la empresa, que la percepción de él sea suficiente para sentirse seguro en su trabajo y que tenga la confianza para dar su opinión. El clima organizacional tiene funciones como lograr una vinculación entre el empleado y la empresa, eliminar los obstáculos que tengan los empleados al realizar sus actividades, mejorar la comunicación entre el trabajador y el jefe, reconocer al empleado cuando hace bien su trabajo, también ayuda a que el empleado se haga responsable de sus labores y decisiones, favorece al apoyo mutuo entre los integrantes de la empresa, otra función que es igual de importante es la identidad, donde cada trabajador sienta que pertenece a la compañía y que su trabajo es muy valioso, creando un espíritu de trabajo donde todos los demás se contagien de éste y creen un espacio más agradable que les permita llegar a la satisfacción laboral.

1. Desvinculación: lograr que un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.

2. Obstaculización: lograr que los miembros que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, se vuelvan útiles.

3. Espíritu: los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

4. Intimidad: que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas.

5. Alejamiento: describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

6. Énfasis en la producción: se refiere al comportamiento administrativo, caracterizado por supervisión estrecha.

7. Empuje: se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo.

8. Consideración: este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

9. Estructura: las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones, reglas, y procedimientos existentes.

10. Responsabilidad: el sentimiento de ser cada uno su propio jefe; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

11. Recompensa: el sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; el reconocimiento positivo más que sanciones.

12. Riesgo: el sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la 14 organización.

13. Cordialidad: el sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

14. Apoyo: la ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

15. Normas: la importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

16. Conflicto: el sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

17. Identidad: el sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo.

18. Conflicto e inconsecuencia: el grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

19. Formalización: el grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

20. Adecuación de la planeación: el grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

21. Selección basada en capacidad y desempeño: el grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

22. Tolerancia a los errores: El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

CAPÍTULO IV

PERSONAS TOXICAS EN LA EMPRESA

Sumario: 1.- ¿Qué es una Persona Toxica? 2.- Diez Personas Toxicas que Puedes Encontrar en tu Empresa. 3.- Gente Toxica y el Crecimiento de las Organizaciones. 4.- El Jefe Toxico. 5.- Claves Para Evitar la Gente Toxica.

1. ¿Qué es una persona toxica?.

El que destila un odio visceral y se regodea con la humillación del otro, el que avasalla al semejante, el que busca manipular con mentiras, el que agrede innecesariamente y desvaloriza al otro para sentirse bien él, el que daña con intención sin jamás proponer una reparación, el que incomoda con sus imposturas, el envidioso de todo lo ajeno y el que urde los problemas para acercar luego sus soluciones.

La nómina de personas dañinas la completan el autodestructivo, el narcisista patológico, el perverso, el violento impenitente y el estafador. Se

sabe que de seres nocivos está lleno el mundo, pero ¿existe realmente la gente "tóxica"?

Las neurociencias dicen que sí, que la gente "tóxica" (encarnada por aquellos seres rapaces que inexorablemente perturban el bienestar ajeno y vampirizan al semejante) existe. Y endilgan a fallas químicas la irrigación de esa toxicidad. Sus conductas se traducen en patologías, y la coexistencia con ellos resulta imposible.

En el psicoanálisis y la psicología, la literatura está dividida. No obstante, ambas se inclinan por los vínculos y comportamientos "tóxicos" más que por las personas, ya que lo que es "tóxico" para unos puede ser perfectamente aceptado por otros. En todo caso, se trata de una percepción subjetiva, dicen.

Si bien no existe una cofradía donde se imponga la toxicidad, al hurgar en los perfiles nocivos, sin duda que algunos políticos (aquellos que sólo buscan ser escuchados y prometen lo que saben que jamás van a cumplir) podrían encajar en ese estereotipo. Y, dentro de las relaciones de poder, tampoco los jefes desconcertantes, impredecibles o arbitrarios (los pseudoemperadores de la verdad, incapaces de encomiar méritos o esfuerzos) se escapan indemnes a la toxicidad.

Quien mejor se ha dedicado a este tema en la historia de la filosofía es Baruch Spinoza, el habla de encuentros que potencian nuestras energías y nos dan alegría y los que las disminuyen y producen tristeza. Cuando dos cuerpos se convienen entre sí, multiplican su potencia. Y cuando no lo hacen se produce un mal encuentro, semejante a una especie de envenenamiento.

Pensar las relaciones humanas en términos de toxicidad deriva de las teorías degenerativas de la psiquiatría racista del siglo XIX.

Roxana Kreimer advierte que nadie es ciento por ciento sano, ni física ni psicológicamente; por eso, es importante atender los patrones caracterológicos y sus efectos.

Los comportamientos destructivos son tolerados si aparecen de manera esporádica. Pero cuando se repiten con frecuencia contaminan las relaciones interpersonales.

Confucio decía que si uno se topa con gente buena, debe tratar de imitarla, y si uno se topa con gente mala, debe examinarse a sí mismo. Y caracteriza a la gente "tóxica" por su "falta absoluta de empatía con el otro". En ese grupo, incluye a los manipuladores, que se valen de la asimetría de la información para torcer destinos, y a líderes como George Bush, que buscan la adhesión a sus "decisiones impopulares presentándolas como necesarias".

¿Qué sucede con los pesimistas consuetudinarios? pueden ser más lúcidos, inteligentes y valientes que toda esa pavada de la buena onda.

Los seres humanos no somos de una vez y para siempre. Estamos en constante proceso de construcción. El nombre definitivo es el del epitafio, pues sólo allí adquirimos una identidad definitiva. Mientras vivimos, se puede dejar de ser «tóxico», como también se pueden adquirir otras características. Sólo una visión demasiado pesimista del ser humano lo condena a ser de una vez y para siempre."

El significado de alguien depende primordialmente de quien entable una relación con él.

2. Diez personas tóxicas que puedes encontrar en tu empresa.

1. "Sabía que esto iba a pasar"

Este sabelotodo siempre tiene una respuesta para cualquier cosa. Y no sólo eso, sino que está orgulloso de hacértelo saber. Evidentemente siempre te lo dice cuando la circunstancia ya se ha producido, por lo cual su capacidad de anticipación tiende más bien a cero.

Para el bocachanca, la palabra “discreción” no tiene significado alguno. Sus conversaciones al teléfono, sus reuniones, lo que ha desayunado esa mañana o lo bien que le ha ido esa nueva dieta, son de dominio público. Quiere hacerse notar por todos y lo consigue, aunque en muchas ocasiones los motivos no sean los mejores.

3. “Estoy tan enfadado que podría gritar”

Las personas que no son capaces de controlar su temperamento, y que chillan a sus empleados o a sus compañeros a la primera de cambio, no hacen ningún bien a los demás. Es más, perjudican seriamente el ambiente laboral y desde luego, no mejoran el rendimiento de la persona a la que están chillando.

4. “Saben aquel que dij...”

Todas las oficinas del mundo tienen a su propio bromista, ese chistoso que consigue que nuestra jornada laboral sea un poco más amena. El problema deriva de esas otras personas que intentan suplantar al bromista. Personas que creyéndose graciosos, no solamente no lo son, sino que además, pueden resultar ofensivos para muchas otras personas. Suelen ser personas inseguras y que normalmente se “ceban” con los que consideran que son los más débiles del grupo.

5. “Estoy tan ocupado...No tengo tiempo”

El quejica de la oficina siempre se lamenta de que tiene mucho más trabajo que los demás. Como no sabe (o quiere) organizarse bien, vive en un caos constante del que le cuesta salir. Se queja de que pasa muchas más horas en la oficina que los demás, se quejan de todas las llamadas que tiene que hacer o informes que redactar, pero lo peor de todo es que lo hace pesar. De esta guisa, nunca está dispuesto a ayudar a los demás.

6. “No tengo vida”

Es la evolución natural del quejica. No sólo les afecta todo lo que ocurre dentro del trabajo, sino también todo lo que pasa fuera de él. Siempre parecen tener problemas con su pareja (y nos lo hacen saber), no se hablan con su familia (y nos lo hacen saber), son odiados por sus amigos (lo cual tiene sentido) y en general viven en una amargura continua que puede acabar contagiando al resto de la oficina.

7. “¡Estoy tan preocupado por el proyecto!”

Siempre se ponen en lo peor. Cualquier pequeña incidencia es percibida como gravísima y como consecuencia, consiguen estresar al resto de los miembros de su equipo de trabajo. Revisan una y otra vez el trabajo de los demás, pero se preocupan poco por la calidad del suyo propio.

8. “Necesito robarte un poco de tu tiempo”

En general, todos estamos dispuestos a ayudar a un compañero que nos pide ayuda o que necesita hacernos una consulta. El problema es que hay

determinadas personas que necesitan ayuda 24 horas al día, los cinco días de la semana laboral. Interrumpen constantemente el trabajo de los demás, adoran las reuniones y en general, convierten en asuntos de vida o muerte las cosas más triviales.

9. “Estoy rodeado por idiotas e incompetentes”

El ego de estas personas es monstruoso. Se creen tan por encima de los demás que no son capaces de aceptar ninguna crítica, ningún consejo. Por otro lado, miran por encima del hombro a sus compañeros y desprecian su trabajo. Es una de las personalidades más tóxicas que podemos encontrar y deberíamos huir de ellos como de la peste.

10. “No es justo”

El mundo es un lugar hostil, cruel y desalmado. La vida no es justa y todos lo sabemos. Sin embargo, no nos pasamos todo el día quejándonos, sino que nos acostumbramos y lo llevamos lo mejor que podemos. Pero la persona “No es justo” y la persona “¿Por qué a mí?” no acaban de entenderlo y piensan que existe una especie de complot conspirativo internacional que actúa en su contra.

3. Gente toxica y el crecimiento de las organizaciones.

La internacionalización de las organizaciones de hoy nos hace incursionar en nuevos ambientes de trabajo, donde cada día juega un papel de mayor importancia el saber combinar culturas y personalidades diversas presentes en los grupos de trabajo. Lo anterior es necesario para lograr una sinergia entre sus miembros, obtener los objetivos y metas propuestos, ya

sea mediante personas que comparten el ámbito físico de trabajo como por personas lejanas físicamente, pero que deben estar cerca en lo anímico, tanto en esquemas mentales de la organización como en acciones de trabajo coordinadas.

Frente a estos retos, se vuelve decisivo enfrentar con prudencia y gran habilidad a personas tóxicas, tanto en el caso de gente que ya está en la organización y con la que se debe trabajar, o bien, en la selección de personal para el grupo.

El término señalado parece una denominación cruenta, pero es la realidad acorde a las alteraciones y trastornos órgano-funcionales que pueden causar en otros seres vivos, y que se puede observar en todos los ámbitos de acción desde la familia, los amigos y los compañeros de escuela hasta llegar al ámbito laboral.

Su toxicidad deriva de la misma naturaleza conductual, cuya emocionalidad afecta la autoestima de los otros. Según estudiosos del tema, son los celos, ansias de éxito y deseos de exclusividad lo que está en la raíz de este comportamiento y, en consecuencia, de los vínculos con los demás. Estos vínculos que se vuelven dañinos en la familia, en los núcleos escolares y, desde luego, en los laborales por el impulso a alterar el crecimiento de quienes les rodean, a vivir en continua molestia por los éxitos de los demás y a poner el máximo de barreras a la felicidad y armonía de los otros mediante una amplia variedad de agresiones mentales, verbales y actitudinales.

Ante esta realidad, no es aconsejable el aislamiento ni la agresividad, sino, en una primera etapa, la concientización del problema para saber enfrentarlo, mas no solucionarlo. En consecuencia, para crecer personal y organizacionalmente se requiere aprender a desprenderse de respuestas emocionales para no configurar grupos con vínculos tóxicos donde las alteraciones provoquen el predominio de actitudes negativas, como: la falta

de compromiso (*¿Yo por qué? Que lo haga otro*), la improvisación (*planear no funciona*), la ausencia de deseos de aprender, el trabajo aislado (no necesito la ayuda de nadie), la ausencia de reconocimiento a los logros de los miembros del grupo, la eliminación de la gente capaz (así la competencia *disminuye*), la preferencia hacia la mediocridad y, desde luego, dejar las respuestas para el mañana.

En el ambiente organizacional resulta de gran valía aceptar la realidad como un principio de acción y a partir de ahí, en el caso de la toxicidad en las personas, no tratar de cambiar a la gente, sino tomar distancia respecto a la actuación de tales elementos y no considerar como personales sus comentarios o conductas. Es decir, evitar las quejas (pues enrarecen los ambientes), limitar al máximo el contacto de conflicto con este tipo de elementos e impedir que se vuelvan una pesadilla, para lo cual hay que enfocar la realidad con sentido positivo y buen humor; asimismo, abstenerse de entrar al círculo del rumor y el pesimismo, y aprovechar la ventaja de las cercanías, así como las distancias para crecer individual y organizacionalmente, combinando apertura y discreción.

4.El jefe toxico.

Es muy común, en épocas como las que corren, que las relaciones de poder jefe-empleado no sean del todo agradables, y que la mayoría de las veces los objetivos propuestos no puedan llevarse a cabo dadas las constantes disputas que se establecen entre ambos. Unos, “los jefes”, se sienten con pleno derecho de usar el poder con autoritarismo, mientras que los otros, “los empleados”, obedecen por temor. Los que están en posición de poder suelen confundir servilismo”, con “servicio o trabajo o acuerdo entre dos partes.”

Basados en el temor del empleado a perder el trabajo o en su necesidad de tener un salario “sí o sí”, este estilo de jefes acrecientan su

figura con autoritarismo con el fin de sacar ventaja de su posición y de que su voluntad sea cumplida sin ser cuestionada ni objetada.

Este estilo de líderes busca el logro permanente de sus objetivos más allá del pensamiento en equipo, de la búsqueda de superación y el beneficio para todos, para poder alcanzar las metas propuestas.

El lugar del jefe es un lugar anhelado, deseado, pero también cuestionado y observado permanentemente. Al jefe se le cuestiona la cantidad de horas que trabaja, si toma café o no, el modo en que solicita el trabajo, los límites que establece, etc. Sea buen o mal jefe, la mayoría de las veces, será criticado.

Al que desempeña el rol de empleado también se lo observa: se evalúa su puntualidad, higiene, orden, eficacia, rapidez, desenvolvimiento/interés, respeto y otros ítems de acuerdo a la empresa en la que se encuentre. Es cierto también que la mayoría de las veces nos enojamos cuando recibimos una observación y no podemos tomarla como tal sino como un reto o un enojo.

Lo cierto es que en una relación laboral, el que ocupa una posición de liderazgo tiene la autoridad para hacerte saber en una forma correcta y adecuada lo que espera de ti en tu tarea. Éste es, justamente, su derecho, su autoridad: el poder o la facultad de pedir, reclamar, solicitar, felicitar, premiar al otro de quien se está esperando resuelva un trabajo.

Esta autoridad es ejercida en pleno derecho, siempre y cuando no derive en autoritarismo, malos tratos o manipulación por parte del jefe.

Justamente el autoritarismo consiste en el abuso de esa autoridad; es el poder que traspasa los límites naturales que debieran existir en toda relación laboral. Por lo tanto, y en este orden de ideas, un jefe autoritario no guía, sino que hostiga, no logra que su equipo obedezca voluntariamente,

sino que obtiene el control imponiendo su autoridad, inspirando temor en lugar de confianza, transformando al trabajo en una carga pesada en lugar de presentarlo como un proyecto interesante, motivador y beneficioso para todos.

Ahora bien, la posición de liderazgo, ¿es permanente e irrevocable? La respuesta es no. El liderazgo, si no es ejercido en continuo aprendizaje, puede convertirse en un liderazgo ineficaz, lo que termina generando un conjunto de personas acéfalas de dirección y de guía.

Veamos algunas razones que explican por qué algunos líderes “caen” o cesan en sus funciones abruptamente:

- Por ser personas descalificadoras: creen que llegar a su puesto las habilita para mandar y, en la primera oportunidad que tienen, lastiman, descalifican y maltratan a sus empleados.
- Por ser soberbios: ellos son los únicos que siempre saben todo y tienen la última palabra. Son jefes que esperan respuestas sin antes haber solicitado el trabajo. Piensan: “El otro ya tiene que saber cuál es su función”. ¡Falso! Todo lo que se necesita debe ser pedido en tiempo y forma.
- Porque tienen miedo: creen que todo el mundo les quiere quitar el puesto, entonces guardan información y, en vez de vaciarse y dar a conocer el conocimiento y la experiencia que lograron, guardan con llave lo adquirido sin saber que en algún momento, lo que se guarda y no se utiliza se llena de moho y termina perdiéndose. Todas estas características se pueden modificar si tu aspiración es ser jefe de un equipo que alcance metas y resultados extraordinarios.

Sea cual fuere la situación, en buen tono y con una actitud positiva de ambas partes, todo puede ser solucionado, sólo hay que otorgarle al otro la oportunidad. Muchos añoran por años ser jefes, gerentes, supervisores,

etc., pero una vez que llegan, fallan porque no saben qué hacer. Es que el sueño fue más grande que su capacidad. Si tu anhelo es ser promovido de cargo o de posición, prepárate para que cuando llegue la oportunidad te sientas apto en la función que te corresponda ejecutar.

Perfeccionate, mejórate, supérate día a día. Dentro de ti está la capacidad de liderazgo que necesita el mundo. Hoy tienes que diagramar y saber para qué quieres llegar a ese puesto y qué es lo que vas a hacer una vez que lo alcances. Para que el sueño no sea más grande que tu capacidad y te aplaste, prepárate y fórmate antes. La pregunta que debes hacerte es: “¿Por qué anhelo ese cargo?”

- ¿Para sumar un nombramiento más?
- ¿Porque me seduce el lugar de poder?
- ¿Por crecimiento profesional dentro de la grilla o el aumento de sueldo?
- ¿Para descargar toda mi frustración y mi ira en los otros?
- ¿Para qué otros padezcan en carne propia lo que yo pasé?
- Para explotar aún más todo ese potencial ilimitado que tengo y ayudar a otros a correr la carrera, para que todos en algún momento puedan decir: “Luché, me equivoqué, me levanté y hoy estoy parado en la línea de llegada.” ¿Cuál es tu motivación? Si tu anhelo es ser este último tipo de jefe, necesitarás implementar algunos cambios en tu mente y en tu accionar:

Ten mentalidad de dueño. ¿Sabes cuál es la mentalidad de dueño? La que te lleva a cuidar las cosas como si fuesen tuyas: cada aspecto, cada centavo será fundamental también para ti.

Dueño es aquel que se ocupa de que los que están a su alrededor den lo mejor de ellos para ellos mismos y para el equipo. Trabajando para la mejora continua de todos, estarás creando valor no sólo para tu empresa

sino para ti mismo. Al tomar una decisión piensa: “¿Estoy creando valor para mi empresa o trabajo? Esta manera de actuar te hará una persona digna de confianza, responsable, trabajadora, y con un liderazgo suficiente para ser jefe. Siente que tu trabajo te pertenece y cuídalo. Tu jefe natural se sentirá impactado por tu manera de actuar y verá que aunque hoy aún no eres jefe, ya tienes la mentalidad formada para serlo. Mentalidad de dueño es sentir que todo es tuyo o que lo cuidas como si lo fuera”. Tal vez hoy, pienses: ¿valdrá la pena? ¡Claro que vale la pena!

Estás sembrando para tu futuro. Quizás estés pensando que nadie ve ni valora todo lo que hoy estás haciendo, pero sólo es una mera apreciación personal. Tú crees que nadie te ve, pero ellos, los que tienen que aprobarte, te están observando, aunque no te des cuenta. Trabaja como si ya fueses el jefe; de esta manera, los que estén en posición de decisión serán impactados y tu accionar te habrá servido de trampolín para promocionarte a una nueva posición. Planifica con tiempo tu perfeccionamiento, diseña las estrategias a seguir para alcanzar tu propósito.

Cambia tu manera de pensar, pasa del “no puedo tener mi empresa”, del “no puedo capacitarme” al “todo es posible, sólo tengo que decidirme a hacerlo”. Un líder es una persona que tiene visión y sueños, y su misma visión genera el engranaje que se necesita para estar siempre motivado. Un líder sabe a dónde quiere llegar, no depende de sus sentimientos ni de sus estados de ánimo, sino que se apoya en su determinación, su objetivo y su eficacia. La autoestima te dice: “Me gusta”, la eficacia dice: “Yo sé que puedo”. Un líder no trabaja ni se esfuerza en vano: sabe que su trabajo y su dedicación sí o sí tendrán una recompensa.

Guía de acciones para futuros líderes:

- Mira y copia. Busca un referente, alguien que hace lo mismo que tú, pero mejor. Imita lo bueno, no copies a los que te han enseñado mal, no cometas los mismos errores.

Hay determinadas personas que están en tu entorno y te darán la clave para escalar un nivel más. Practica la fe. La práctica de la fe en lo que eres capaz de hacer te permite acumular experiencia. Muchas veces nos va mal y, no es porque no somos capaces, sino porque nos falta experiencia. ¡Está atento! Habrá personas que aparecerán en tu vida y te darán la clave para ir al próximo nivel. ¡Déjate enseñar!

- Aspira a ser un experto. Los que investigan las capacidades humanas dicen que para triunfar necesitamos abarcar sólo tres áreas y ser expertos en ellas. Lo que haces bien puede ser el trampolín que te lleve a hacer lo que te gusta y a convertirte en un experto. Desarrolla las áreas en las que elegiste ser el mejor y, sin competir, supera tu propio récord. Para ello, deberás ampliar tu horizonte, arriesgarte, ensancharte. Poseer las cosas siempre tiene un costo, pero estás llamado a ser el mejor profesional en lo que hagas. Amplía tu horizonte, arriégate. Expande el sitio de tu tienda. Enójate con todo lo que te achica y te limita y extiéndete a lo grande. Busca referentes y aprende, acumula experiencias y conéctate con gente que te lleve un poco más allá. Ensancha tu visión. Quien lo consigue es la gente que llegará a la cima de la montaña, ¡Tú puedes!

- Ten visión de grandeza. Si en tu lugar de trabajo, aunquetodavía no seas jefe, tienes visión de jefe, podrás ver lo que otros no ven. Embarázate de tu visión: las mujeres, cuando se embarazan, no ven al bebé hasta que nace, pero lo esperan, lo sueñan, lo anhelan, aguardan el día del nacimiento para abrazarlo. Así debe ser tu visión, como un embarazo, para que cuando “nazca” puedas abrazar fuerte ese sueño que anhelabas en tu corazón. La visión llegará a tu vida y tu fe se encargará de cumplirla. Visión es

ver adentro lo que luego se verá afuera; es visualizar lo que otros no ven y oírlo antes de que suene. Tener visión es embarazarse del sueño, tal como la mujer embarazada que no ve al bebé pero sabe que está porque patea, se alimenta y crece. Si mantengo la visión, mi fe la hará realidad; porque fe es la convicción de lo que se espera. Si no espero, ¿para qué quiero fe? Esperar, esperanza y visión son lo mismo.

- Gánate la autoridad. Las cosas llegan a tu vida cuando las reclamas con autoridad, no con autoritarismo. Autoridad es poseer las cosas sin tenerlas. Todo lo creado en el mundo fue hecho para y por nosotros y pasará a nuestro poder cuando se lo ordenemos y accionemos para que esto se cumpla. Ejerce autoridad sobre el sueño que tienes, trabaja y proyéctate en él. Arranca de tu vida la timidez, la inseguridad, los aplausos mediocres, el conformismo; todo esto tiene que morir. Ejerce la autoridad con seguridad y convicción y todo lo que hayas soñado lo verás hecho realidad. El mundo dice que para ser hay que tener, pero tú ya eres un campeón. “El que es, ya puede ser; pero no tener, no habilita el no ser.” Cuando sabes quién eres, las cosas vienen solas. Todo lo que pidas debe tener un propósito. De repente, verás el comienzo de la nube como respuesta a lo que pediste durante años, ¡y la lluvia te va a empapar!

Hay muchas personas que no llegan a jefes por varios motivos:

- Creen que ser jefes es mandar: en la primera oportunidad en la que alguien los nombra jefes, utilizan su puesto para lastimar, descalificar y maltratar.
- Se “la creen”: la soberbia los inunda. Un hombre llamado Pablo decía: “No pongan en el liderazgo gente neófita porque se evanecerán”. La palabra neófita quiere decir “gente con la cabeza vacía que puede inflarse”. Muchos son maravillosos hasta que se hacen de un liderazgo o un aumento de sueldo; pero en el momento en que comienzan a tener personas a cargo, nadie más les puede decir nada, ni están dispuestos a seguir aprendiendo. Tranquilo, esa gente tarde o temprano se cae.

- Tienen ataques de pánico: piensan que todo el mundo les quiere quitar o “serruchar” el lugar, entonces se enquistan en el liderazgo o en el cargo que recibieron y dicen: “Bueno, ya está, lo logré, me costó años.” Son personas que tienen miedo de que otros puedan venir a arrebatárselas lo que poseen, sin darse cuenta de que si no son capaces de relacionarse con los demás, de enseñar, crear y diseñar nuevos objetivos, el lugar lo perderán de todas maneras.

Muchos han aceptado por años la frase: “Unos nacieron para mandar y otros para obedecer”. ¡Falso! Todos tenemos la habilidad que necesitamos para obtener lo que soñamos.

El tema es que nos mentimos a nosotros mismos diciéndonos:

- No puedo bajar de peso
- No puedo formar una familia
- No puedo tener mi empresa
- No puedo estudiar
- Nadie en mi familia lo logró

No dejes que tu mente te controle, ensíllala. Tú puedes lograr todo lo que te propongas. “Pon asiento al caballo”, ordena tu cabeza, porque sino serás como un caballo salvaje. Es cierto: el caballo corre, pero el hombre inventó el tren y le ganó la carrera. Naciste para ser jefe, para gobernar, para liderar, para formar tu propia empresa, para dirigir naciones, todo está dentro tuyo. Libéralo. Tienes habilidad para ser jefe, gerente, profesional y todo lo que te propongas.

Un empleo te da dinero, un trabajo te desarrolla; muchas personas, en un empleo, hacen lo que no les gusta, pero esto debe ser momentáneo. El

ideal es que trabajes porque te place, y que ese trabajo tenga que ver con tu vocación y con lo que amas.

Virtudes de un buen jefe:

- Puntualidad: para jugar en las ligas mayores debes practicar la puntualidad desde ahora para que, cuando llegues a la gente que tiene el tiempo contado, puedas funcionar con su mismo protocolo. Puntualidad, psicológicamente hablando, significa interés, demostrarle a la persona que estás interesado en estar con ella. Por el contrario, al llegar tarde se trasmite el mensaje “no puedo ni administrar mi tiempo, por favor no me des nada porque lo voy a echar a perder.”
- Saber decir las cosas: muchas de las bendiciones que perdimos se extinguieron por no saber cómo decir las cosas. La gente no escucha sólo lo que decimos sino cómo lo decimos y para eso necesitas apelar al protocolo. La gente evalúa cómo se sintió cuando oyó lo que dijimos. La sonrisa es un buen comienzo. Sonríe un poco más.
- Tener una estima profética: “Siete vacas gordas, siete flacas”. Necesitas ser esa persona de confianza capaz de llevar una palabra de aliento y de sabiduría en tiempos difíciles Salomón dijo: “Hay gente que tiene de todo y no lo puede disfrutar.” Para capturar tu gran momento necesitas estar sano.

5. Como evitar la gente toxica.

- Las personas "tóxicas" influyen en la salud tanto física como psíquica del otro. Por eso es clave identificar los síntomas que una compañía nociva produce.
- A esas personas se las controla quitándoles su poder, escapando de ellas o no permitiéndoles acceso a nuestra intimidad.

- Si se debe convivir con ellas, en la familia o en el trabajo, hay que abstraerse mentalmente de su presencia y acciones.
- Cuando surge un comentario o comportamiento "tóxico", simular que uno le presta atención cuando, en realidad, se esfuerza por desoírlo.
- Al "tóxico" se lo neutraliza con amabilidad. Su afán por lastimar con comentarios o actos desagradables resulta estéril si él percibe que carece de efecto.
- Focalizarse en las cosas positivas que uno tiene en la vida cuando se está cerca de una persona "tóxica". Es un ardid efectivo para superar los malos momentos.
- Si no es posible evitarlos, adquiera un identificador de llamadas y reduzca al mínimo el contacto personal con ellos.
- La actitud positiva es siempre una elección. Prepárese mentalmente para estar bien y contrarrestar así las actitudes "tóxicas".
- Si una persona "tóxica" forma parte de su equipo de trabajo, establezca de antemano y claramente las reglas de convivencia. Si se trata de su jefe, hágale saber que usted y su equipo pierden eficiencia frente a comportamientos negativos. Y póngale ejemplos.
- Si el "tóxico" no es alertado sobre su toxicidad, la extenderá en el ambiente. No deje pasar por alto esas actitudes y convérsele inmediatamente con él.
- Ejercite su propia autocrítica y revise con asiduidad qué tipo de actitudes y comportamientos tiene usted para con los demás. Usted también puede ser "tóxico" para otros. La regla es simple: no les haga a los demás lo que no desea que le hagan a usted.

CAPÍTULO V

ACTITUDES Y COMPORTAMIENTOS EXITOSOS

Sumario: 1.- Actitudes y Comportamientos Exitosos 2.- Empatía y Habilidades Sociales. 3.- El Ambiente Grupal.

1. Actitudes y comportamientos exitosos

Una aptitud emocional es una capacidad aprendida, basada en la inteligencia emocional, que origina un desempeño laboral sobresaliente. La inteligencia emocional determina nuestro potencial para aprender las habilidades prácticas que se basan en sus cinco elementos: conocimiento de uno mismo, motivación, autorregulación, empatía y destreza para las relaciones.

Aptitud personal: estas aptitudes determinan el dominio de uno mismo.

- Autoconocimiento

Conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones.

Conciencia emocional: reconocer las propias emociones y sus efectos.

Autoevaluación precisa: conocer las propias fuerzas y sus límites.

Confianza en uno mismo: certeza sobre el propio valor y facultades.

- Autorregulación

Manejar los propios estados internos, impulsos y recursos.

Autocontrol: manejar las emociones y los impulsos perjudiciales.

Confiabilidad: mantener normas de honestidad e integridad.

Escrupulosidad: aceptar la responsabilidad del desempeño personal.

Adaptabilidad: flexibilidad para manejar el cambio.

Innovación: estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información.

- Motivación

Tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas

- Empatía y destreza para las relaciones

Lo desarrollamos en el siguiente punto.

2. Empatía y habilidades sociales

Empatía

Captación de sentimientos, necesidades e intereses ajenos.

1. Comprender a los demás. Percibir los sentimientos y perspectivas ajenos e interesarse activamente en sus preocupaciones.
2. Ayudar a los demás a desarrollarse. Percibir las necesidades de desarrollo ajenas y fomentar sus aptitudes.
3. Orientación hacia el servicio. Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente.
4. Aprovechar la diversidad. Cultivar oportunidades a través de diferentes tipos de personas.
5. Conciencia política. Interpretar las corrientes emocionales de un grupo y sus relaciones de poder.

Habilidades sociales

Habilidad para inducir en los otros las respuestas deseables

1. Influencia. Aplicar tácticas efectivas para la persuasión.
2. Comunicación. Ser capaz de escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y convincentes.
3. Manejo de conflictos. Manejar y resolver los desacuerdos.
4. Liderazgo. Inspirar y guiar a grupos e individuos.
5. Catalizar de cambio. Iniciar o manejar el cambio.
6. Establecer vínculos Alimentar las relaciones instrumentales.
7. Colaboración y cooperación. trabajar con otros para alcanzar metas compartidas.
8. Habilidades de equipo. Crear sinergia grupal para alcanzar las metas colectivas.

3. El ambiente grupal

El humor de la gente se contagia en el trabajo, este es un ingrediente crucial de desempeño aunque a veces pase inadvertido. Los buenos sentimientos se extienden con más potencias que los malos. La aptitud emocional requiere que seamos capaces de cruzar las corrientes emocionales que siempre están en operación, en vez de dejarse hundir en ellas.

El manejo de las emociones ajenas

Cada uno es parte del equipo emocional de los otros para bien o para mal, estamos siempre activándonos mutuamente diversos estados emocionales. La sonrisa, por ejemplo, es la más contagiosa de todas las señales emotivas, tiene el poder casi irresistible para hacer que los demás también sonrían. La esencia de una comunicación elocuente, apasionada y amistosa, involucra el uso de expresiones faciales, voces, gestos y movimientos corporales para transmitir emociones. Quienes posean esta habilidad emocional son más capaces de conmover e inspirar a otros y de cautivar su imaginación. La deficiencia en el manejo de la expresión de emociones puede causar una gran desventaja.

Para comenzar a entender el comportamiento en un grupo de trabajo, hay que considerarlo un subsistema inserto en un sistema mayor. No hay grupos de trabajo aislados, puesto que son parte de una organización. Por lo tanto, todos los grupos de trabajo sufren la influencia de las condiciones que se les imponen desde fuera. Estas condiciones externas incluyen la estrategia general de la organización, sus estructuras de autoridad, regulaciones formales, recursos, procesos de selección de empleados, evaluación del desempeño y sistemas de remuneración, cultura y entorno físico. La estrategia general de la organización, determinada por la dirección, resume las metas de la organización y los medios para conseguirlas. Por ejemplo, orienta la organización para reducir costos, mejorar la calidad, extender la participación en el mercado o reducir el tamaño de las operaciones

generales. La estrategia que siga la organización en cualquier momento influye en el poder de diversos grupos de trabajo, los que determinarán los recursos que la dirección quiera asignar para ejecutar las tareas. Para ilustrarlo, digamos que una organización que reduce sus costos mediante la venta o el cierre de partes importantes de su negocio va a tener grupos de trabajo con un fondo de recursos menor, miembros más nerviosos y la posibilidad de que se intensifiquen los conflictos internos. Las organizaciones poseen estructuras de autoridad que definen quién reporta a quién, quién toma las decisiones y qué decisiones están facultados para tomar cuáles individuos y grupos. La estructura determina en qué lugar de la jerarquía se ubica cada grupo de trabajo, quién es su líder formal y cuáles son las relaciones formales entre grupos. Así, en tanto que es posible que un grupo esté dirigido por alguien surgido espontáneamente desde dentro, el líder designado de manera formal (nombrado por la administración) tiene una autoridad que no poseen los otros miembros. Las organizaciones crean reglas, procedimientos, políticas, descripciones de puestos y otras regulaciones formales para estandarizar el comportamiento de los empleados. Cuanto más formales sean las regulaciones que imponga la organización a sus miembros, será más constante y previsible el comportamiento de ellos. Algunas organizaciones son grandes, rentables y tienen recursos abundantes. Los empleados, por ejemplo, hacen su trabajo con herramientas y equipos modernos y de calidad. Otras no tienen tanta suerte. Cuando los recursos de una organización son escasos, los recursos de los grupos también son magros. En buena medida, lo que alcance a realizar un equipo depende de lo que sea capaz. Contar o no contar con recursos, dinero, materia prima, equipo (que la organización distribuye a los grupos) tiene mucho que ver con el comportamiento del grupo. Los integrantes de cualquier grupo de trabajo son antes que nada miembros de la organización a la que pertenece el grupo. Por tanto, los criterios que aplica la organización en su proceso de selección determinarán la clase de personas

que compondrán los grupos de trabajo. Otra variable que alcanza a toda la organización y afecta a todos los empleados es el sistema de evaluación del desempeño y remuneración. ¿Da la organización a sus empleados objetivos de desempeño estimulantes y específicos? ¿Premia el cumplimiento de los objetivos de grupos e individuos? Puesto que los grupos de trabajo son parte del sistema general de la organización, la manera en que ésta evalúe el desempeño y recompense el comportamiento va a influir en el proceder de los miembros de aquellos grupos. Todas las organizaciones tienen una cultura tácita que define los criterios de conductas aceptables e inaceptables de los empleados. Al cabo de unos meses, todos los empleados comprenden la cultura de la organización. Saben, digamos, con qué atuendo presentarse, si las reglas se aplican con rigor, qué conductas dudosas los meterían sin duda en problemas y cuáles se pasan por alto, qué importancia se concede a la honestidad y la integridad, etc. Muchas organizaciones tienen subculturas, creadas muchas veces en torno de grupos y con criterios modificados o distintos, pero conservan la cultura dominante que transmite a todos los valores que más aprecia la organización. Para mantenerse en una buena posición, los miembros de los grupos de trabajo tienen que aceptar los criterios incorporados en la cultura de la organización. Por último, el entorno laboral físico que imponen terceros al grupo tiene una gran importancia en su comportamiento. Arquitectos, diseñadores industriales y diseñadores de oficinas toman decisiones sobre el tamaño y la disposición del espacio de trabajo de los empleados, la colocación del equipo, la iluminación y la necesidad de barreras acústicas para aminorar ruidos que produzcan distracciones. Esto, a un tiempo, levanta obstáculos y abre oportunidades de trato en los grupos. Desde luego, es mucho más fácil que los empleados platiquen o “flojeen” si sus lugares están muy próximos, no hay impedimentos materiales entre ellos y el supervisor está encerrado en una oficina a 50 metros.

Recursos de los miembros

El desempeño potencial de un grupo depende, en buena medida, de los recursos que aporten los miembros en lo individual. En esta sección queremos examinar dos recursos generales que han recibido la mayor atención: por un lado, conocimientos, capacidades y habilidades y por el otro, características de personalidad.

Conocimientos, capacidades y habilidades:

Parte del desempeño de un grupo puede anticiparse evaluando los conocimientos, capacidades y habilidades de sus integrantes. Es verdad que ocasionalmente leemos que un equipo deportivo compuesto por jugadores mediocres pero que tienen un entrenador excelente, determinación y buen trabajo de conjunto, venció a un grupo de jugadores mucho más dotados. Pero esos casos son noticia precisamente porque representan una anomalía. Como dice el dicho, “no gana siempre la carrera el más veloz ni la batalla el más fuerte, sino el que apuesta mejor”. El desempeño de un grupo no es sólo la suma de las capacidades de sus integrantes; sin embargo, estas capacidades establecen los parámetros de lo que pueden hacer o qué tan bien se desenvuelven en grupo. En una revisión de las pruebas se ha encontrado que las habilidades para el trato entre personas se muestran constantemente importantes para que los grupos tengan un desempeño elevado. Entre estas habilidades se encuentran manejo y solución de conflictos, solución conjunta de problemas y comunicación.

El grupo roles o papeles:

Conjunto de pautas de conductas esperadas y atribuidas a alguien que ocupa determinada posición en una unidad social. Miembros deben ser capaces de reconocer la clase y el origen de los conflictos que enfrenta su grupo, de modo que establezcan una estrategia de solución conveniente; de

identificar situaciones que requieren la colaboración del grupo para resolver un problema y convocar la participación correcta en la medida adecuada y, por último, de escuchar sin prejuicios y usar atinadamente las técnicas de escucha activa.

Características de personalidad:

Se han emprendido numerosas investigaciones sobre la relación entre características de personalidad y actitudes y conducta de los grupos. La conclusión general es que los atributos que tienen una connotación positiva en nuestra cultura guardan una relación positiva con la productividad, iniciativa, apertura y flexibilidad del grupo. En cambio, las características mal evaluadas, como autoritarismo, dominio o extravagancia tienen una relación negativa con las variables dependientes. Estas características de personalidad repercuten en el desempeño del grupo, puesto que ejercen una influencia notable sobre la manera en que cada individuo se relaciona con los demás. ¿Alguna característica de personalidad es buen pronosticador del comportamiento del grupo? La respuesta es no. La magnitud del efecto de cualquier característica es reducida, pero tomadas en conjunto, sus consecuencias para la conducta del grupo son de la mayor significación.

CONDUCTA ANOMALA EN EL TRABAJO

Pocas organizaciones aceptarían que se crearan o toleraran condiciones que fomenten y mantengan normas anómalas. Pero las hay. Por ejemplo, los empleados señalan que en años recientes ha habido un aumento del maltrato y la desconsideración hacia los demás por parte de jefes y colegas. Casi la mitad de los empleados que han sufrido estas groserías señalan que por ellas han pensado en cambiar de trabajo y 12 por ciento materializaron su renuncia. Al igual que con las normas en general, los actos antisociales de los individuos están moldeados por el contexto del grupo en el que se desenvuelven. Las pruebas demuestran que la conducta

antisocial exhibida por un grupo de trabajo es un pronosticador significativo de la conducta antisocial del individuo en el trabajo. En otras palabras, es más probable que aflore una conducta anómala en el trabajo si la respaldan las normas del grupo. Para los administradores, esto significa que cuando surgen normas anómalas en el trabajo, van a menguar la cooperación, dedicación y motivación de los trabajadores, lo que acabará por reducir su productividad y satisfacción, además de aumentar la rotación.

4. Solución de conflictos

Negociar y resolver desacuerdos

Las personas dotadas de esta aptitud:

- manejan con diplomacia y tacto situaciones tensa y personas difíciles
- detectan los potenciales conflictos, ponen al descubierto los desacuerdos y ayudan a reducirlos
- alientan el debate y la discusión franca
- orquestan soluciones que benefician a todos
- Uno de los talentos que presentan quienes son hábiles para la solución de conflictos es detectar los disturbios cuando se están gestando y tomar medidas para calmar a los involucrados. Para lo cual es fundamental escuchar y empatizar, esto se denomina tacto.

Lectura de señales

Durante una negociación la capacidad de interpretar los sentimientos de la otra parte es crítico para el éxito. Toda negociación lleva una gran carga emocional. Al existir una negociación equivale a reconocer que el problema es compartido entre las partes, por lo que puede haber una solución mutuamente satisfactoria. Por lo que negociar es un

emprendimiento cooperativo. La empatía hace que cada bando sea capaz de influir en el otro para beneficio propio, respondiendo a las necesidades ajenas, o sea es buscar la manera para que ambas partes puedan ganar.

Canales de negociación

Constantemente se producen negociaciones y la mayoría son informales. El resultado debe ser una negociación permanente sobre temas tales como margen de ganancia, condiciones de pago y la sincronización de entregas. Estas relaciones de canal son simbióticas y a largo plazo.

Los estilos de negociación son:

- hallar la solución que beneficie a ambos - ambos ceden más o menos lo mismo sin tener en cuenta si satisface sus necesidades

- la agregación, donde una parte arranca a la otra concesiones unilaterales. El espíritu de colaboración es el que mejor funciona. Resolver conflictos con creatividad

- Hay que negociar y manejar amigablemente los conflictos, siguiendo los siguientes pasos:

- serenarse, sintonizar los propios sentimientos y expresarlos

- mostrarse dispuesto a resolver las cosas discutiendo el tema, en vez de empeorarlos con más gestión

- expresar el propio punto de vista en lenguaje neutro en vez de emplear un tono de disputa

- buscar soluciones equitativas para resolver el desacuerdo trabajando en conjunto para hallar una solución que ambas partes puedan adoptar.

CAPÍTULO VI

CASO PRÁCTICO

1- Encuesta realizada a los empleados. Introducción

Dentro del proceso constante de mejora en el manejo de las emociones en el trabajo, como alumnas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán, realizamos el día 3 de Agosto de 2015 una operación de evaluación cualitativa a 30 empleados de cada una de estas tres empresas de diferente índole, a las que solo hacemos referencia por el rubro al que se dedican, que operan en la Ciudad de San Miguel de Tucumán:

1. Estudio Contable
2. Empresa financiera
3. Call Center

Las mismas fueron realizadas no con el fin de tomar una muestra representativa (ya que la cantidad no sería suficiente para ello) sino a modo de reflejar como se proyecta de diferente manera la inteligencia emocional de acuerdo al tipo de empresa y al nivel de satisfacción y apoyo que encuentran en las mismas.

Se elaboró un idéntico cuestionario para todos los usuarios. Se intentó que determinadas cuestiones fueran compatibles en las tres empresas, con el fin de poder ofrecer algún dato de conjunto respecto a la opinión de todos los usuarios.

A continuación mostramos el modelo de encuesta realizado:

PARTE I: Marque con una cruz la opción que considera correcta.

PLANTEOS	NUNCA	ALGUNAS VECES	SIEMPRE
1. Reconozco mis propias emociones y sus efectos (Conciencia emocional)			
2. Conozco mis propias fortalezas y debilidades (Valoración adecuada de uno mismo)			
3. Tengo capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos (Autocontrol)			
4. Ante una situación de conflicto, reacciono de mala manera			
5. Asumo la responsabilidad de mi actuación personal (Inteligencia)			
6. Me adapto rápidamente a los cambios.			
7. Me siento cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información (Innovación)			
8. Me esfuerzo por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia (Motivación de logro)			
9. Tengo iniciativa y colaboro activamente con los objetivos de mi grupo (Compromiso)			
10. Tengo persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos (Optimismo)			
11. Tengo capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesan activamente las cosas que les preocupan (Comprensión de los demás)			
12. Poseo capacidad o tácticas de persuasión eficaces en mi grupo (Influencia)			
13. Cuando me dirijo a los demás lo hago de forma clara y convincente (Comunicación)			
14. Inspiro y dirijo a grupos y personas (Liderazgo)			
15. Tengo capacidad de negociar y resolver conflictos (Resolución de conflictos)			
16. Tengo capacidad para trabajar con los demás en la consecución de una meta común (Colaboración y cooperación)			
17. Impulso la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas (Habilidades de equipo)			
18. Considero que en mi empresa se fomenta el diálogo y el respeto.			
19. Considero que en mi área mi líder acepta opiniones de su grupo.			
20. El líder propicia un clima de trabajo agradable, sin olvidar los objetivos del equipo.			

2- Resumen de resultados de encuesta

- Estudio Contable

Planteos	RESPUESTAS			PORCENTAJES		
	NUNCA	ALGUNAS VECES	SIEMPRE	NUNCA	ALGUNAS VECES	SIEMPRE
1-Reconozco mis propias emociones y sus efectos (Conciencia emocional)	0	12	18	0%	40%	60%
2-Conozco mis propias fortalezas y debilidades (Valoración adecuada de uno mismo)	5	15	10	17%	50%	33%
3-Tengo capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos (Autocontrol)	0	19	11	0%	63%	37%
4-Ante una situación de conflicto, reacciono de mala manera	17	11	2	57%	37%	7%
5-Asumo la responsabilidad de mi actuación personal (Inteligencia)	0	15	15	0%	50%	50%
6-Me adapto rápidamente a los cambios.	0	11	19	0%	37%	63%
7-Me Siento cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información (Innovación)	0	29	1	0%	97%	3%
8-Me esfuerzo por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia (Motivación de logro)	0	0	30	0%	0%	100%
9-Tengo Iniciativa y colaboro activamente con los objetivos de mi grupo (Compromiso)	0	0	30	0%	0%	100%
10-Tengo persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos (Optimismo)	0	27	3	0%	90%	10%
11-Tengo capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesan activamente las cosas que les preocupan (Comprensión de los demás)	1	25	4	3%	83%	13%
12-Poseo capacidad o tácticas de persuasión eficaces en mi grupo (Influencia)	3	12	15	10%	40%	50%
13-Cuando me dirijo a los demás lo hago de forma clara y convincente (Comunicación)	0	2	28	0%	7%	93%
14-Inspiro y dirijo a grupos y personas (Liderazgo)	0	20	10	0%	67%	33%
15-Tengo Capacidad de negociar y resolver conflictos (Resolución de conflictos)	5	15	10	17%	50%	33%
16-Tengo capacidad para trabajar con los demás en la consecución de una meta común (Colaboración y cooperación)	0	12	18	0%	40%	60%
17-Impulso la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas (Habilidades de equipo)	0	11	19	0%	37%	63%
18-Considero que en mi empresa se fomenta el dialogo y el respeto.	0	5	25	0%	17%	83%
19-Considero que en mi área mi líder acepta opiniones de su grupo.	0	2	28	0%	7%	93%
20-El líder propicia un clima de trabajo agradable, sin olvidar los objetivos del equipo.	0	6	24	0%	20%	80%

- Empresa Financiera

Planteos	RESPUESTAS			PORCENTAJES		
	NUNCA	LGUNAS VECES	SIEMPRE	NUNCA	LGUNAS VECES	SIEMPRE
1-Reconozco mis propias emociones y sus efectos (Conciencia emocional)	5	21	4	17%	70%	13%
2-Conozco mis propias fortalezas y debilidades (Valoración adecuada de uno mismo)	13	12	5	43%	40%	17%
3-Tengo capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos (Autocontrol)	10	19	1	33%	63%	3%
4-Ante una situación de conflicto, reacciono de mala manera	5	20	5	17%	67%	17%
5-Asumo la responsabilidad de mi actuación personal (Inteligencia)	7	12	11	23%	40%	37%
6-Me adapto rápidamente a los cambios.	11	15	4	37%	50%	13%
7-Me siento cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información (Innovación)	2	27	1	7%	90%	3%
8-Me esfuerzo por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia (Motivación de logro)	1	25	4	3%	83%	13%
9-Tengo iniciativa y colaboro activamente con los objetivos de mi grupo (Compromiso)	11	15	4	37%	50%	13%
10-Tengo persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos (Optimismo)	1	24	5	3%	80%	17%
11-Tengo capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesan activamente las cosas que les preocupan (Comprensión de los demás)	0	28	2	0%	93%	7%
12-Poseo capacidad o tácticas de persuasión eficaces en mi grupo (Influencia)	15	12	3	50%	40%	10%
13-Cuando me dirijo a los demás lo hago de forma clara y convincente (Comunicación)	0	29	1	0%	97%	3%
14-Inspiro y dirijo a grupos y personas (Liderazgo)	20	5	5	67%	17%	17%
15-Tengo Capacidad de negociar y resolver conflictos (Resolución de conflictos)	12	16	2	40%	53%	7%
16-Tengo capacidad para trabajar con los demás en la consecución de una meta común (Colaboración y cooperación)	2	26	2	7%	87%	7%
17-Impulso la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas (Habilidades de equipo)	0	25	5	0%	83%	17%
18-Considero que en mi empresa se fomenta el dialogo y el respeto.	10	18	2	33%	60%	7%
19-Considero que en mi área mi líder acepta opiniones de su grupo.	5	21	4	17%	70%	13%
20-El líder propicia un clima de trabajo agradable, sin olvidar los objetivos del equipo.	1	25	4	3%	83%	13%

- Call Center

Planteos	RESPUESTAS			PORCENTAJES		
	NUNCA	LGUNAS VECES	SIEMPRE	NUNCA	LGUNAS VECES	SIEMPRE
1-Reconozco mis propias emociones y sus efectos (Conciencia emocional)	10	18	2	33%	60%	7%
2-Conozco mis propias fortalezas y debilidades (Valoración adecuada de uno mismo)	7	17	6	23%	57%	20%
3-Tengo capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos (Autocontrol)	0	28	2	0%	93%	7%
4-Ante una situación de conflicto, reacciono de mala manera	5	25	0	17%	83%	0%
5-Asumo la responsabilidad de mi actuación personal (Inteligencia)	0	30	0	0%	100%	0%
6-Me adapto rápidamente a los cambios.	1	27	2	3%	90%	7%
7-Me siento cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información (Innovación)	25	3	2	83%	10%	7%
8-Me esfuerzo por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia (Motivación de logro)	24	2	4	80%	7%	13%
9-Tengo iniciativa y colaboro activamente con los objetivos de mi grupo (Compromiso)	15	9	6	50%	30%	20%
10-Tengo persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos (Optimismo)	0	28	2	0%	93%	7%
11-Tengo capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesan activamente las cosas que les preocupan (Comprensión de los demás)	5	22	3	17%	73%	10%
12-Poseo capacidad o tácticas de persuasión eficaces en mi grupo (Influencia)	17	10	3	57%	33%	10%
13-Cuando me dirijo a los demás lo hago de forma clara y convincente (Comunicación)	10	18	2	33%	60%	7%
14-Inspiro y dirijo a grupos y personas (Liderazgo)	29	1	0	97%	3%	0%
15-Tengo Capacidad de negociar y resolver conflictos (Resolución de conflictos)	25	5	0	83%	17%	0%
16-Tengo capacidad para trabajar con los demás en la consecución de una meta común (Colaboración y cooperación)	16	13	1	53%	43%	3%
17-Impulso la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas (Habilidades de equipo)	15	12	3	50%	40%	10%
18-Considero que en mi empresa se fomenta el dialogo y el respeto.	18	12	0	60%	40%	0%
19-Considero que en mi área mi líder acepta opiniones de su grupo.	22	5	3	73%	17%	10%
20-El líder propicia un clima de trabajo agradable, sin olvidar los objetivos del equipo.	25	3	2	83%	10%	7%

COMPARACIONES ENTRE LAS DISTINTAS EMPRESAS SOBRE LOS RESULTADOS OBTENIDOS:

Planteos	ESTUDIO CONTABLE				EMPRESA FINANCIERA				CALL CENTER			
	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL
1-Reconozco mis propias emociones y sus efectos (Conciencia emocional)	0	12	18	30	5	21	4	30	10	18	2	30
PORCENTAJES	0%	40%	60%	100%	17%	70%	13%	100%	33%	60%	7%	100%

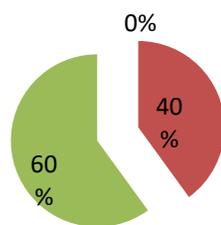
CONCLUSIONES

■ NUNCA

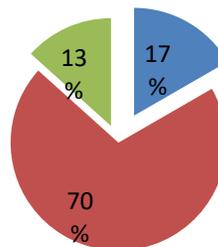
■ A VECES

■ SIEMPRE

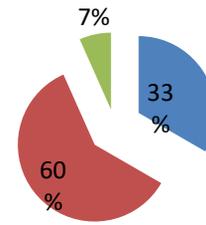
ESTUDIO CONTABLE



FINANCIERA



CALL CENTER



- ❖ De acuerdo a las respuestas obtenidas podemos observar que los empleados del estudio contable son los que en mayor porcentaje (60%) respondieron que siempre reconocen sus propias emociones y sus efectos. Mientras que la mayoría de los empleados de la empresa financiera (70%) y el call center (60%) contestaron que solo a veces las reconocen. La mayor debilidad se encuentra en el call center con un 33% de los empleados que nunca lo hacen.

Planteos	ESTUDIO CONTABLE				EMPRESA FINANCIERA				CALL CENTER			
	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL
2-Conozco mis propias fortalezas y debilidades (Valoración adecuada de uno mismo)	5	15	10	30	13	12	5	30	7	17	6	30
PORCENTAJES	17%	50%	33%	100%	43%	40%	17%	100%	23%	57%	20%	100%

CONCLUSIONES

■ NUNCA

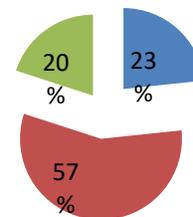
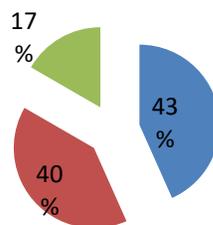
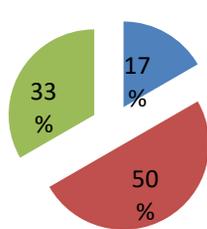
■ A VECES

■ SIEMPRE

ESTUDIO CONTABLE

FINANCIERA

CALL CENTER



- ❖ De las tres empresas encuestadas, respondieron aproximadamente en un 50% que a veces reconocen sus propias fortalezas y debilidades. En la empresa financiera se concentraron la mayor cantidad de empleados (43%) que respondieron que nunca lo hacen.

Planteos	ESTUDIO CONTABLE				EMPRESA FINANCIERA				CALL CENTER			
	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL
3-Tengo capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos (Autocontrol)	0	19	11	30	10	19	1	30	0	28	2	30
PORCENTAJES	0%	63%	37%	100%	33%	63%	3%	100%	0%	93%	7%	100%

CONCLUSIONES

■ NUNCA

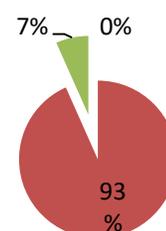
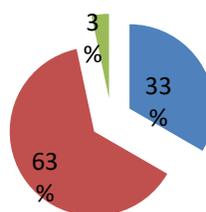
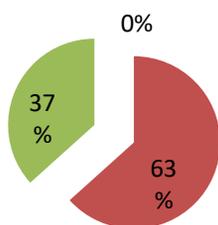
■ A VECES

■ SIEMPRE

ESTUDIO CONTABLE

FINANCIERA

CALL CENTER



- ❖ En las tres empresas se obtuvo una amplia mayoría de empleados que contestaron que a veces tienen capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos, destacándose el call center en un 93%. Solo en la financiera con un 33% se registraron empleados que nunca presentan esta capacidad (son quienes tratan personalmente con el cliente).

Planteos	ESTUDIO CONTABLE				EMPRESA FINANCIERA				CALL CENTER			
	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL
4-Ante una situación de conflicto, reacciono de mala manera	17	11	2	30	5	20	5	30	5	25	0	30
PORCENTAJES	57%	37%	7%	100%	17%	67%	17%	100%	17%	83%	0%	100%

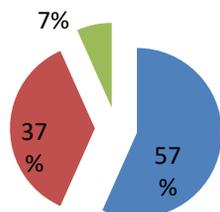
CONCLUSIONES

■ NUNCA

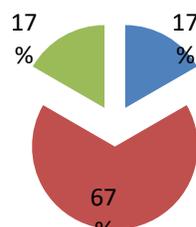
■ A VECES

■ SIEMPRE

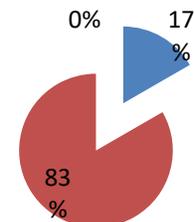
ESTUDIO CONTABLE



FINANCIERA



CALL CENTER



- ❖ En esta encuesta, se observó una amplia diferencia en los empleados del estudio contable que nunca reaccionan de mala manera ante una situación de conflicto en un 57%. En contraposición con los empleados del call center y la financiera, que a veces reaccionan de mala manera en un 83% y 67% respectivamente. No son relevantes los empleados que reaccionan siempre de mala manera (aptitud de auto control desarrollada).

Planteos	ESTUDIO CONTABLE				EMPRESA FINANCIERA				CALL CENTER			
	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL
5-Asumo la responsabilidad de mi actuación personal (Inteligencia)	0	15	15	30	7	12	11	30	0	30	0	30
PORCENTAJES	0%	50%	50%	100%	23%	40%	37%	100%	0%	100%	0%	100%

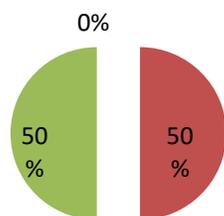
CONCLUSIONES

■ NUNCA

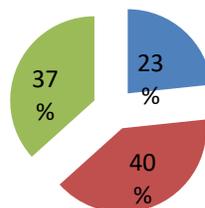
■ A VECES

■ SIEMPRE

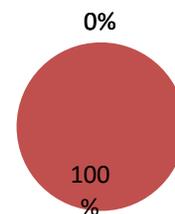
ESTUDIO CONTABLE



FINANCIERA



CALL CENTER



- ❖ La mayoría de los encuestados respondieron que a veces asumen la responsabilidad de sus actuaciones personales, destacándose el call center en un 100%. Los empleados del estudio contable. Respondieron que a veces asumen su responsabilidad en un 50% y el otro 50%

respondió que siempre lo hacen. En la financiera las respuestas de los encuestados se distribuyó de forma homogénea entre las tres opciones (relación directa con el grado de responsabilidad que albergan los distintos trabajos).

Planteos	ESTUDIO CONTABLE				EMPRESA FINANCIERA				CALL CENTER			
	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL
6-Me adapto rápidamente a los cambios.	0	11	19	30	11	15	4	30	1	27	2	30
PORCENTAJES	0%	37%	63%	100%	37%	50%	13%	100%	3%	90%	7%	100%

CONCLUSIONES

■ NUNCA

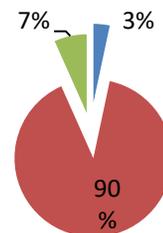
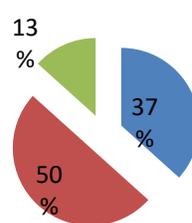
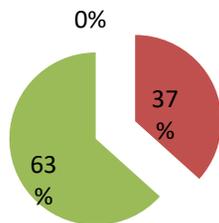
■ A VECES

■ SIEMPRE

ESTUDIO CONTABLE

FINANCIERA

CALL CENTER



- ❖ Los empleados del estudio contable contestaron en un 63% que siempre se adaptan rápidamente a los cambios. El call center tiene el 90% de sus empleados que a veces se adaptan rápidamente. Siendo los empleados de la financiera, la mayor cantidad de los encuestados en asegurar que nunca se adaptan rápidamente.

Planteos	ESTUDIO CONTABLE				EMPRESA FINANCIERA				CALL CENTER			
	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL
7-Me Siento cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información (Innovación)	0	29	1	30	2	27	1	30	25	3	2	30
PORCENTAJES	0%	97%	3%	100%	7%	90%	3%	100%	83%	10%	7%	100%

CONCLUSIONES

■ NUNCA

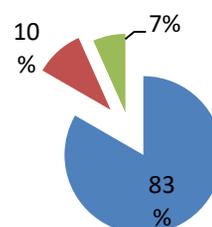
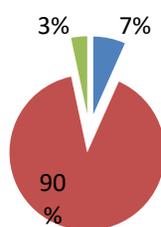
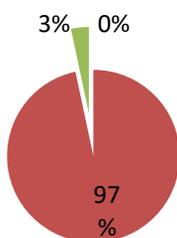
■ A VECES

■ SIEMPRE

ESTUDIO CONTABLE

FINANCIERA

CALL CENTER



- ❖ Fue relevante la diferencia obtenida entre las dos primeras empresas y el call center. Siendo la gran mayoría de los empleados del estudio contable y de la financiera los que a veces se sienten cómodos y abiertos ante las nuevas ideas, enfoques e información, con más del 90% comparado con el call center, donde el 83% de los empleados nunca lo hacen.

Planteos	ESTUDIO CONTABLE				EMPRESA FINANCIERA				CALL CENTER			
	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL
8-Me esfuerzo por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia (Motivación de logro)	0	0	30	30	1	25	4	30	24	2	4	30
PORCENTAJES	0%	0%	100%	100%	3%	83%	13%	100%	80%	7%	13%	100%

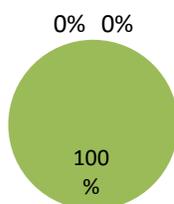
CONCLUSIONES

■ NUNCA

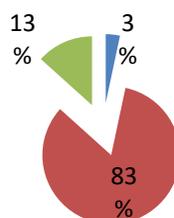
■ A VECES

■ SIEMPRE

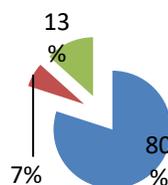
ESTUDIO CONTABLE



FINANCIERA



CALL CENTER



- ❖ Se encontraron claras diferencias entre las tres empresas. Siendo destacados los resultados del estudio, con el 100% de sus empleados siempre dispuestos a esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia. Caso contrario ocurrió en el call center, donde el 80% de los empleados nunca están dispuestos. El 83% de los empleados de la financiera respondieron a veces.

Planteos	ESTUDIO CONTABLE				EMPRESA FINANCIERA				CALL CENTER			
	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL
9-Tengo Iniciativa y colaboro activamente con los objetivos de mi grupo (Compromiso)	0	0	30	30	11	15	4	30	15	9	6	30
PORCENTAJES	0%	0%	100%	100%	37%	50%	13%	100%	50%	30%	20%	100%

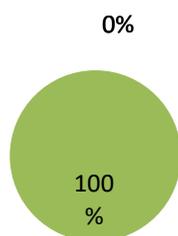
CONCLUSIONES

■ NUNCA

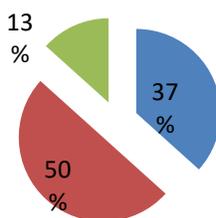
■ A VECES

■ SIEMPRE

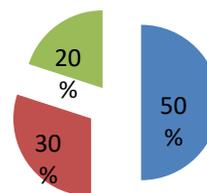
ESTUDIO CONTABLE



FINANCIERA



CALL CENTER



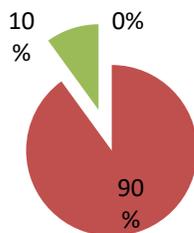
- ❖ Se destacan los empleados del estudio contable donde el 100% siempre tiene la iniciativa y colaboran activamente con los objetivos del grupo. En la financiera solo el 50% a veces tienen iniciativa y colaboran. En el call center la mitad de sus empleados nunca lo hacen (falta de compromiso o poca identificación con el trabajo).

Planteos	ESTUDIO CONTABLE				EMPRESA FINANCIERA				CALL CENTER			
	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL
10-Tengo persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos (Optimismo)	0	27	3	30	1	24	5	30	0	28	2	30
PORCENTAJES	0%	90%	10%	100%	3%	80%	17%	100%	0%	93%	7%	100%

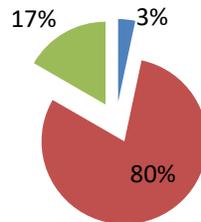
CONCLUSIONES



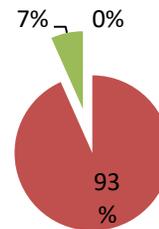
ESTUDIO CONTABLE



FINANCIERA



CALL CENTER



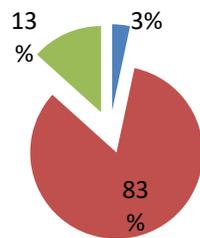
- ❖ Fueron homogéneos los resultados obtenidos entre las tres empresas. La amplia mayoría, más del 80%, respondieron que a veces tienen persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos. Los otros resultados no fueron relevantes.

Planteos	ESTUDIO CONTABLE				EMPRESA FINANCIERA				CALL CENTER			
	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL
11-Tengo capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesan activamente las cosas que les preocupan (Comprensión de los demás)	1	25	4	30	0	28	2	30	5	22	3	30
PORCENTAJES	3%	83%	13%	100%	0%	93%	7%	100%	17%	73%	10%	100%

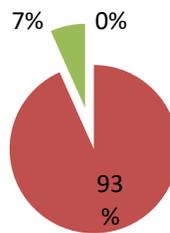
CONCLUSIONES



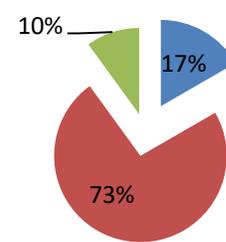
ESTUDIO CONTABLE



FINANCIERA



CALL CENTER



- ❖ En este caso también se encontró homogeneidad en los datos obtenidos. Con amplia mayoría de los empleados que a veces tienen capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesan activamente las cosas que les preocupan. Los otros resultados fueron irrelevantes.

Planteos	ESTUDIO CONTABLE				EMPRESA FINANCIERA				CALL CENTER			
	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL
12-Poseo capacidad o tácticas de persuasión eficaces en mi grupo (Influencia)	3	12	15	30	15	12	3	30	17	10	3	30
PORCENTAJES	10%	40%	50%	100%	50%	40%	10%	100%	57%	33%	10%	100%

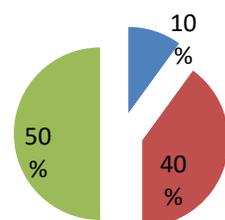
CONCLUSIONES

■ NUNCA

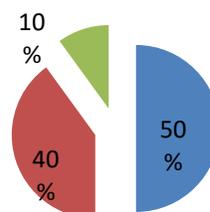
■ A VECES

■ SIEMPRE

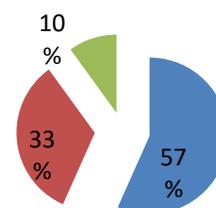
ESTUDIO CONTABLE



FINANCIERA



CALL CENTER



- ❖ La financiera y el call center tienen la mayoría de sus empleados que consideran que nunca tienen la capacidad o tácticas de persuasión eficaces en su grupo. En el estudio contable se concentró solo el 10% de estas respuestas, y un 50% de sus empleados que aseguran que siempre tienen esta capacidad.

Planteos	ESTUDIO CONTABLE				EMPRESA FINANCIERA				CALL CENTER			
	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL
13-Cuando me dirijo a los demás lo hago de forma clara y convincente (Comunicación)	0	2	28	30	0	29	1	30	10	18	2	30
PORCENTAJES	0%	7%	93%	100%	0%	97%	3%	100%	33%	60%	7%	100%

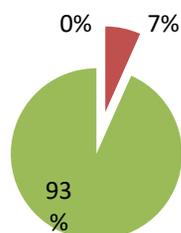
CONCLUSIONES

■ NUNCA

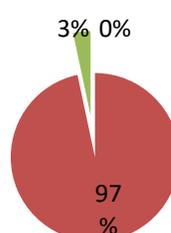
■ A VECES

■ SIEMPRE

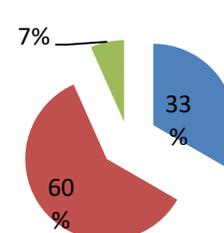
ESTUDIO CONTABLE



FINANCIERA



CALL CENTER



- ❖ Se destacan los empleados del estudio contable que aseguraron en un 93% que siempre que se dirigen a los demás lo hacen en forma clara y

convinciente. Los resultados de la financiera también se destacaron en un alto porcentaje, pero con el 97% de los empleados que a veces se dirigen a los demás de esta forma. En el call center se observaron las únicas personas que nunca se dirige así en un 33%.

Planteos	ESTUDIO CONTABLE				EMPRESA FINANCIERA				CALL CENTER			
	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL
14-Inspiro y dirijo a grupos y personas (Liderazgo)	0	20	10	30	20	5	5	30	29	1	0	30
PORCENTAJES	0%	67%	33%	100%	67%	17%	17%	100%	97%	3%	0%	100%

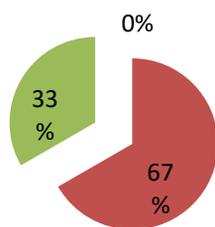
CONCLUSIONES

■ NUNCA

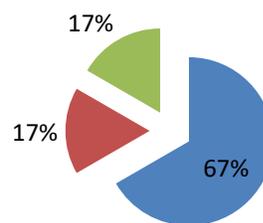
■ A VECES

■ SIEMPRE

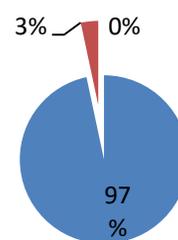
ESTUDIO CONTABLE



FINANCIERA



CALL CENTER



- ❖ Los empleados del call center respondieron en amplia mayoría (97%) que nunca inspiran y dirigen a grupos y personas, pero estos datos no son relevantes ya que la gran mayoría de ellos no tienen empleados a su cargo. En el estudio contable el 67% de los empleados aseguran que a veces inspiran y dirigen a grupos y personas y el otro 33% siempre lo

hacen. El 67% de los empleados de la financiera respondieron que nunca lo hacen, pero esta situación es similar a la del call center.

Planteos	ESTUDIO CONTABLE				EMPRESA FINANCIERA				CALL CENTER			
	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL
15-Tengo Capacidad de negociar y resolver conflictos (Resolución de conflictos)	5	15	10	30	12	16	2	30	25	5	0	30
PORCENTAJES	17%	50%	33%	100%	40%	53%	7%	100%	83%	17%	0%	100%

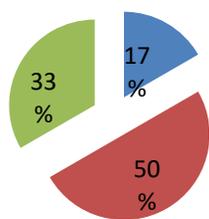
CONCLUSIONES

■ NUNCA

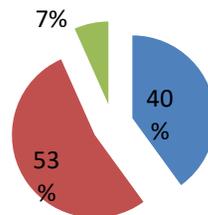
■ A VECES

■ SIEMPRE

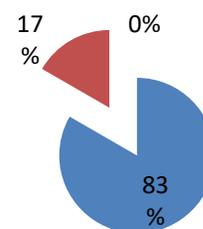
ESTUDIO CONTABLE



FINANCIERA



CALL CENTER



- ❖ Se destacó el call center, con un 83% de sus empleados que asumieron que nunca tienen la capacidad de negociar y resolver problemas. En las otras empresas alrededor del 50% de sus empleados contestaron que a veces tienen esa capacidad. En el call center se concentra la mayor cantidad de encuestados (33%) que siempre presentan esta característica.

Planteos	ESTUDIO CONTABLE				EMPRESA FINANCIERA				CALL CENTER			
	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL
16-Tengo capacidad para trabajar con los demás en la consecución de una meta común (Colaboración y cooperación)	0	12	18	30	2	26	2	30	16	13	1	30
PORCENTAJES	0%	40%	60%	100%	7%	87%	7%	100%	53%	43%	3%	100%

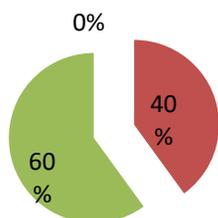
CONCLUSIONES

■ NUNCA

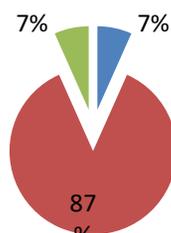
■ A VECES

■ SIEMPRE

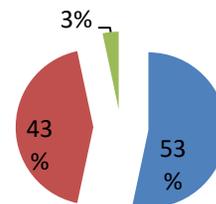
ESTUDIO CONTABLE



FINANCIERA



CALL CENTER



- ❖ La financiera presentó el mayor porcentaje de empleados, con un 87% que a veces tienen la capacidad para trabajar con los demás en la consecución de una meta común. En el estudio contable se registró el 60% de los empleados que siempre tienen esa capacidad y en el call center el 53% nunca la tienen.

Planteos	ESTUDIO CONTABLE				EMPRESA FINANCIERA				CALL CENTER			
	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL
17-Impulso la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas (Habilidades de equipo)	0	11	19	30	0	25	5	30	15	12	3	30
PORCENTAJES	0%	37%	63%	100%	0%	83%	17%	100%	50%	40%	10%	100%

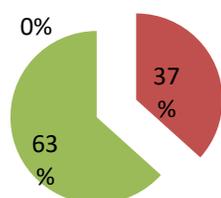
CONCLUSIONES

■ NUNCA

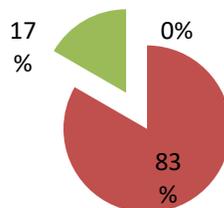
■ A VECES

■ SIEMPRE

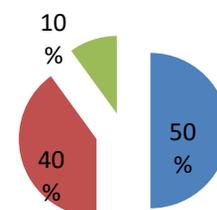
ESTUDIO CONTABLE



FINANCIERA



CALL CENTER



- ❖ El estudio contable concentra la mayoría de los empleados (63%) que siempre impulsan la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas. En el otro extremo se encuentra el call center, donde sus empleados contestaron en un 50% que nunca lo impulsan. El mayor porcentaje se observó en la financiera, cuyos empleados respondieron en un 83% que a veces lo hacen.

Planteos	ESTUDIO CONTABLE				EMPRESA FINANCIERA				CALL CENTER			
	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL
18-Considero que en mi empresa se fomenta el dialogo y el respeto.	0	5	25	30	10	18	2	30	18	12	0	30
PORCENTAJES	0%	17%	83%	100%	33%	60%	7%	100%	60%	40%	0%	100%

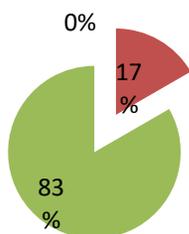
CONCLUSIONES

■ NUNCA

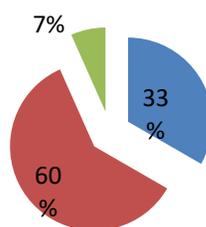
■ A VECES

■ SIEMPRE

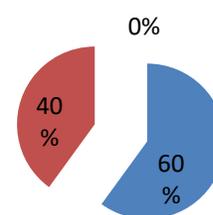
ESTUDIO CONTABLE



FINANCIERA



CALL CENTER



- ❖ En el estudio contable el 83% de sus empleados aseguran que siempre se fomenta el dialogo y el respeto en su empresa. En el call center aseguran en un 60% que nunca se fomenta y el otro 40% contestó que ocurre a veces. En la financiera la mayoría respondió que a veces se fomenta al dialogo y el respeto.

Planteos	ESTUDIO CONTABLE				EMPRESA FINANCIERA				CALL CENTER			
	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL
19-Considero que en mi área mi líder acepta opiniones de su grupo.	0	2	28	30	5	21	4	30	22	5	3	30
PORCENTAJES	0%	7%	93%	100%	17%	70%	13%	100%	73%	17%	10%	100%

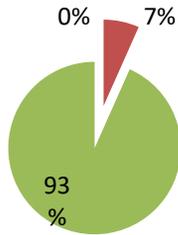
CONCLUSIONES

■ NUNCA

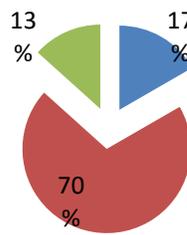
■ A VECES

■ SIEMPRE

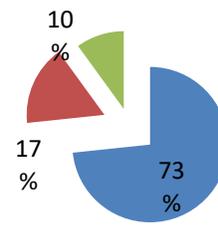
ESTUDIO CONTABLE



FINANCIERA



CALL CENTER



- ❖ En el estudio contable el 93% de los empleados aseguran que siempre el líder de su área acepta opiniones del grupo. En el call center el 73% indican que sus líderes nunca aceptan opiniones. En la financiera el mayor porcentaje se concentró en aquellos empleados que respondieron que a veces son escuchados por su líder.

Planteos	ESTUDIO CONTABLE				EMPRESA FINANCIERA				CALL CENTER			
	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	TOTAL
20-El líder propicia un clima de trabajo agradable, sin olvidar los objetivos del equipo.	0	6	24	30	1	25	4	30	25	3	2	30
PORCENTAJES	0%	20%	80%	100%	3%	83%	13%	100%	83%	10%	7%	100%

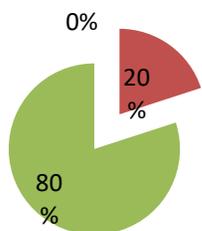
CONCLUSIONES

■ NUNCA

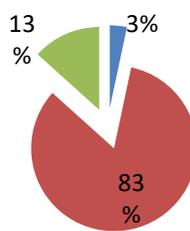
■ A VECES

■ SIEMPRE

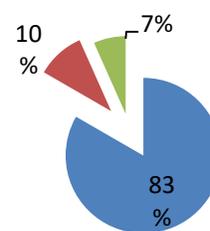
ESTUDIO CONTABLE



FINANCIERA



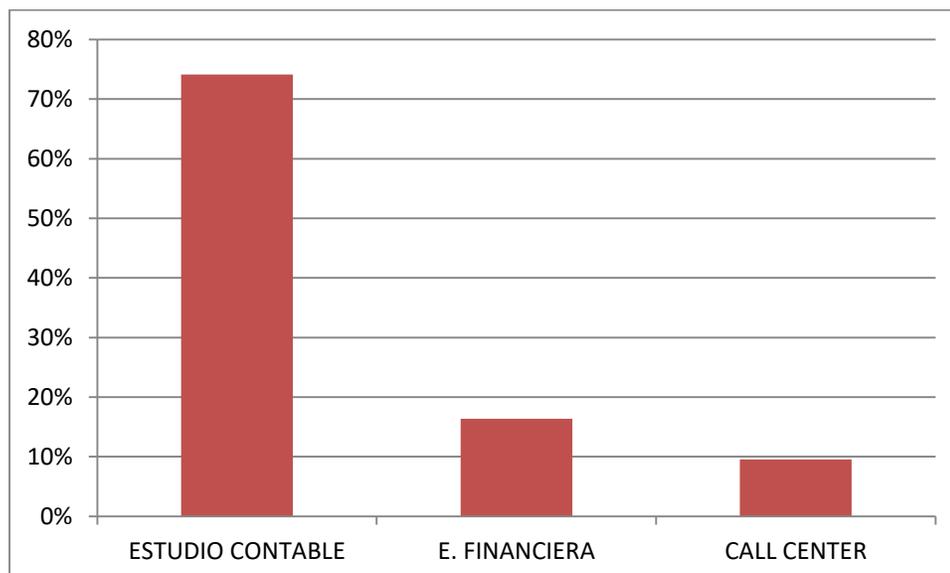
CALL CENTER



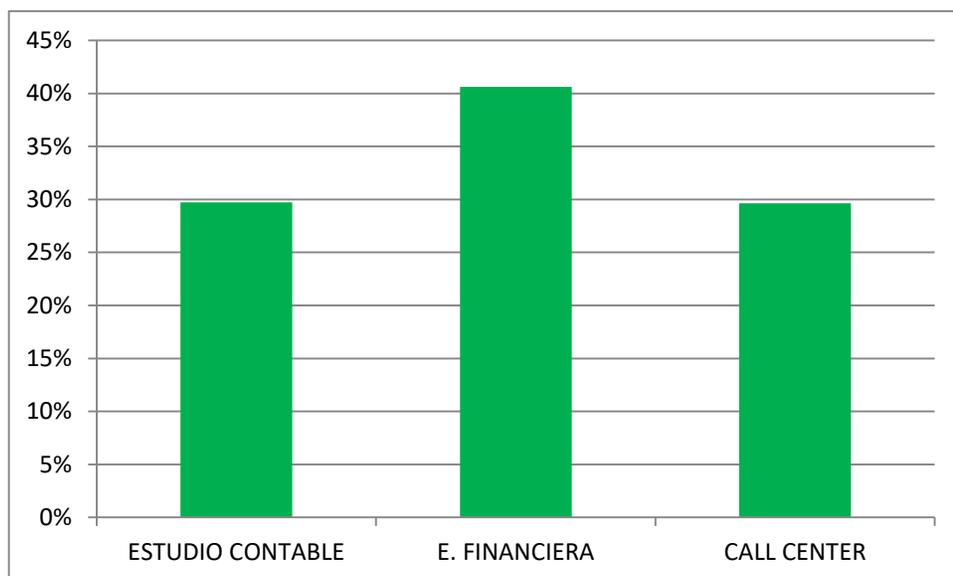
- ❖ En el estudio contable el 80% de los empleados respondieron que sus líderes propician un clima de trabajo agradable, sin olvidar los objetivos del equipo. Mientras que en el call center el 83% aseguran que nunca lo hacen. En la financiera el 83% de los encuestados dijeron que a veces sus líderes crean un buen clima.

3- Conclusión global sobre los resultados obtenidos

- ❖ Total de respuestas favorables en el ESTUDIO CONTABLE = 74%
- ❖ Total de respuestas favorables en la FINANCIERA = 16%
- ❖ Total de respuestas favorables en el CALL CENTER = 10%

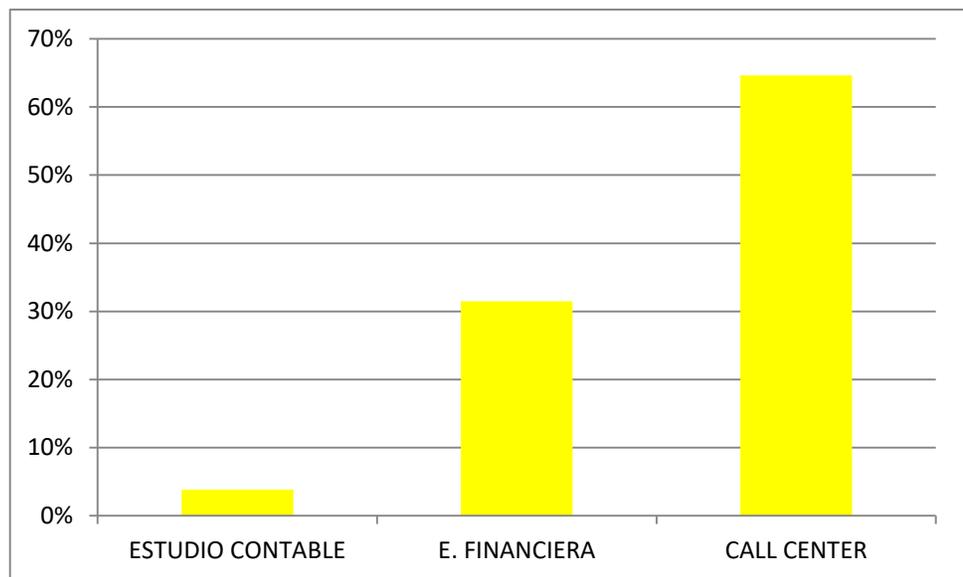


- ❖ Total de respuestas “a veces” en el ESTUDIO CONTABLE = 29,5%
- ❖ Total de respuestas “a veces” en la FINANCIERA = 41%
- ❖ Total de respuestas “a veces” en el CALL CENTER = 29,5%



Estas conclusiones no vamos a analizar debido a que no existen variaciones significativas en las respuestas brindadas por los trabajadores.

- ❖ Total de respuestas desfavorables en el ESTUDIO CONTABLE = 4%
- ❖ Total de respuestas desfavorables en la FINANCIERA = 31%
- ❖ Total de respuestas desfavorables en el CALL CENTER = 65%



ESTUDIO CONTABLE

- A simple vista podemos concluir que los trabajadores consideran que se fomenta el dialogo y la participacion, asi como el desarrollo profesional y personal mediante sucesivas capacitaciones.
- No creen efectivo trabajar de manera individual solo por evitar conflictos, existe pensamiento de trabajo en grupo o equipo.
- Poseen plena predisposicion para ayudar y escuchar a sus compañeros como asi tambien generar un ambiente agradable de trabajo.
- La mayoría de los trabajadores piensan que el lider propicia un clima de trabajo agradable sin perder de vista los objetivos. Es decir que el liderazgo que perciben los encuestados tiene en cuenta el ambiente laboral como herramienta motivacional del grupo. Asi como tambien facilitan la comunicación y la participacion dando el ejemplo mediante sus propios actos.
- Las comunicaciones entre grupos o equipos es fluida.

FINANCIERA

- Gran mayoría de los trabajadores acepta no siempre manejar sus impulsos y emociones; relacionan esto al hecho de trabajar con la gente de manera directa, sintiéndose influenciados muchas veces por el trato de los mismos; generando imposibilidad en ellos de poder reconocer sus fortalezas y debilidades.
- Consideran que su opinión no vale para cambios importantes o para la toma de decisiones; esto se debe a que cumplen con procedimientos preestablecidos, por la empresa en base a ello accionan diariamente, lo cual desvirtúa su participación activa y los imposibilita a dar nuevas ideas.
- Los empleados creen que el trabajo en equipo vuelve más ameno el día laboral, a pesar de no tener muchas tareas que impliquen la necesidad de formar grupos, si consideran que es importante llevarse bien o tener buen trato. Se observa en gran parte del plantel la constante predisposición para ayudar a resolver conflictos o asistir a sus compañeros en caso de necesitarlo.
- La gran parte considera que hay respeto y dialogo entre los empleados y con sus líderes inmediatos.

CALL CENTER

- Muchos de los encuestados aceptan no poder manejar sus emociones ni sus impulsos conflictivos y reconocen no tener conciencia emocional fuerte.
- Mas del 80% considera no sentirse comodo en su area laboral, argumentando que se debe a la presion que reciben por el trabajo en si, en su mayoría monotonos y demandantes.
- La mayoría de los encuestados no se sienten motivados ni tienen en mente la idea de mejorar. No ven a su trabajo mas que como una fuente

provisoria de ingresos por ello no se esfuerzan por mejorar o satisfacer un criterio de excelencia.

- La minoría considera que es bueno y necesario (productivo) el trabajo en equipo.
- Muchos opinan que sus líderes no son permeables a las opiniones del plantel a cargo, reconociendo que en su empresa no se fomenta el diálogo, siendo este escaso y pauperrimo.
- La mayoría de los trabajadores creen que su participación u opinión no es relevante ni importante para la empresa.

CONCLUSIONES FINALES

La idea del costo-efectividad de la IE en las organizaciones es relativamente nueva, a muchos gerentes o líderes de las compañías les cuesta a la hora de reclutar, tomar en consideración la parte de la emocionalidad de los candidatos o personal que allí trabajará, en tanto se valora a primera vista el CV y los conocimientos técnicos. En tanto temen que ello se desvíe de las metas organizacionales, descuidando los beneficios que tiene para el trabajo el ser hábil en las competencias emocionales (esto es lo que más se analiza en un psicotécnico, teniendo en cuenta que cada persona, única en sí misma, manifiesta y controla sus emociones y afectos de diversas maneras); las competencias emocionales implican estar en sintonía con los sentimientos de otras personas; la empatía es muy importante, también ser capaces de resolver desacuerdos de manera coherente y para evitar que se agudicen, tener la habilidad de atravesar estados de fluidez mientras trabajamos.

Reconocemos tres aplicaciones muy importantes de la IE, la capacidad de "criticar" de modo útil, crear un ambiente en donde la diversidad sea aceptada en vez de ser motivo de fractura y trabajar eficazmente en equipo. En estos aspectos los líderes ocupan un lugar fundamental; de ellos dependerá que la IE de cada sujeto sea empleada de

la mejor manera; por ejemplo a través de la retroalimentación. Las personas deben recibir estas críticas pero de modo efectivo, de tal modo que sepan dónde están parados y que se espera de ellos. Si bien la IE es algo que cada persona posee innatamente, estamos convencidos de que cada parte en una empresa agrega valor y ayuda a que esa IE se desarrolle y encause a favor de los objetivos que las organizaciones plantean particularmente.

Con respecto al reclutamiento, consideramos que es el punta pie y el factor más importante para conseguir insertar con mayor eficiencia y efectividad la IE en las empresas. A partir de esto deben surgir las competencias imprescindibles que se evalúan para intentar arribar lo más posible a una compatibilidad entre los requerimientos del puesto y las características de personalidad de la persona evaluada, y ello llevará a analizar si ésta se motivará con lo que hace o no. Si no se encuentra esa compatibilidad, la persona trabajará desmotivada al alejarse su perfil de lo que demanda el cargo. Eso por un lado, y por el otro analizar la estabilidad emocional, control o no de impulsividad, cómo la persona expresa sus afectos, cómo se estima reacciona ante situaciones de tensiones externas frecuentes, cómo es su sociabilidad, su integración a equipos de trabajos, relación con la autoridad, entre otros. Debemos conocer el entorno en el que la persona se insertará, de allí también se verá si podrá adaptarse o no al mismo.

La Inteligencia emocional es muy importante, ya que nos marcará como la persona negociará ante situaciones de confrontación y su capacidad vincular. Por más inteligente que sea la persona cognitivamente, es un llamado de atención el no ser empático para un futuro desarrollo como líder. Por eso se hace difícil que gerentes de las empresas entiendan ese aspecto, por suerte ese pensamiento está cambiando, pero se sigue dando valor solo a ese factor, dejando de lado o en segundo plano la inteligencia emocional. Un líder sin empatía no retroalimentará no proporcionará un ambiente o

clima laboral positivo, no desarrollará a los empleados, lo cual impactará en la emocionalidad de las personas.

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

A) GENERAL

- CHIAVENATO, Idalberto, "Comportamiento Organizacional. La Dinámica del Éxito en las Organizaciones", 2ª Ed. McGraw-Hill (México, 2009).
- ROBBINS, Stephen, "Comportamiento Organizacional", 13ª ed. Prentice-Hall (México, 2010).
- STAMATEAS, Bernardo, "Gente Toxica". 1ª Ed. Zeta Bolsillo (Argentina, 2013).
- GOLEMAN, Daniel, "Inteligencia Emocional". 1ªEd. Kairos (Barcelona, 1994).
- DAFT, Richard L. y MARCIC, Dorothy, "Introducción a la Administración". 4ª Ed. Thomson (México, 2007).

B) ESPECÍFICA

- GOLEMAN, Daniel, "Inteligencia Emocional en la empresa". 1ªEd. Javier Vergara Editor (Barcelona, 1999).

C) OTRAS PUBLICACIONES

Consultas en internet: www.tecdoco.com.ar

Consultas en internet: <http://www.lanacion.com.ar>

Consultas en internet: <http://economia.unmsm.edu.pe>

Consultas en internet: www.manuelgross.bligoo.com

Consultas en internet: www.auditool.org

Consultas en internet: www.acosolaboral.org

Consultas en internet: www.monografico.com

ÍNDICE

	Pág.
PROLOGO.....	1.-
CAPITULO I	
Introducción	
1.- Nacimiento del concepto de Inteligencia Emocional.....	2.-
2.- Distinción entre Inteligencia Emocional y Coeficiente Intelectual.	4.-
3.- Como influyen las emociones en el trabajo.....	6.-
CAPITULO II	
El Comportamiento del Individuo	
1.- Fundamentos del comportamiento individual.....	10.-
2.- La Expresión de las Emociones.....	13.-
3.- La Sabiduría de las Organizaciones y el Control Interno Operativo	15.-
4.- Las Actitudes en el Trabajo.....	21.-
5.- Satisfacción en el Trabajo.....	23.-
CAPITULO III	
Clima Organizacional	
1.- El Clima Organizacional.....	28.-
2.- Características del Clima Organizacional.....	30.-
3.- Funciones del Clima Organizacional.....	33.-
CAPITULO IV	
Personas Tóxicas en la Empresa	
1.- ¿Qué es una Persona Tóxica?.....	37.-
2.- Diez Personas Tóxicas que Puedes Encontrar en tu Empresa	39.-
3.- Gente Tóxica y Crecimiento de las Organizaciones.....	42.-
4.- El Jefe Tóxico.....	44.-
5.- Claves Para Evitar la Gente Tóxica.....	52.-
CAPITULO V	
Actitudes y Comportamientos Exitosos	
1.- Actitudes y Comportamientos Exitosos.....	54.-

2.-	Empatía y Habilidades Sociales.....	55.-
3.-	El Ambiente Grupal	56.-
4.-	Solución de Conflictos.....	62.-

CAPITULO VI

Caso practico

1.-	Encuesta Realizada a los Empleados. Introducción.....	64.-
2.-	Resumen de Resultados de Encuesta.....	67.-
3.-	Conclusión Global Sobre los Resultados Obtenidos.....	87.-

	CONCLUSIONES FINALES.....	92.-
--	---------------------------	------

	INDICE BIBLIOGRAFICO.....	95.-
--	---------------------------	------

