



TRABAJO FIN DE GRADO

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CURSO ACADÉMICO 2023 / 2024

TÍTULO:

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL ÁMBITO LABORAL

WORK TITLE:

EMOTIONAL INTELLIGENCE IN THE WORKPLACE

AUTOR/A:

María Morales Fernández

DIRECTOR/A:

María Mercedes Carro Arana

CODIRECTORA:

Ana Fernández Laviada

FECHA: 8 de julio de 2024

ÍNDICE

RESUMEN.....	4
1. INTRODUCCIÓN	5
2. OBJETIVOS.....	6
3. METODOLOGÍA.....	6
4. ANALISIS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DESDE EL MARCO TEÓRICO.....	7
4.1. ORIGEN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL	7
4.2. PRINCIPIOS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	9
4.3. MODELOS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	11
4.3.1. Modelos Mixtos.....	11
4.3.2. Modelo de habilidades	16
4.3.3. Otros modelos	18
5. INTELIGENCIA VS EMOCIÓN.....	19
5.1. DE LAS EMOCIONES A LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL TRABAJO	21
5.2. FUNCIONAMIENTO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL TRABAJO	22
6. ANÁLISIS BASADO EN LA OBSERVACIÓN PRÁCTICA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL.....	24
6.1. MINDFULNESS EN LA EMPRESA	24
6.2. ESTRATEGIAS PARA FOMENTAR LA MOTIVACIÓN Y REGULAR LAS EMOCIONES EN EL ENTORNO LABORAL	26
6.2.1. Gestión del estrés	26
6.2.2. Liderazgo efectivo	27
6.2.3. La motivación	28
6.2.4. Resolución de Conflictos	29
7. PUESTA EN PRACTICA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESAS FAMILIARES	30
7.1. INTRODUCCIÓN	30
7.2. OBJETIVOS.....	31
7.3. TEST DE INTELIGENCIA EMOCIONAL	32
7.4. EVALUACIÓN.....	34
8. CONCLUSIONES	39
BIBLIOGRAFÍA.....	41

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Elaborado por Aleix Mercadé en su publicación “Los 8 tipos de Inteligencia según Howard Gardner: la teoría de las inteligencias múltiples”8

Figura 3: Modelo de inteligencia Emocional Social de Bar - On expuesto en su tesis doctoral “The development of a concept of psychological well-being” 16

Figura 1.3.2.: Adaptación del modelo revisado de IE de Mayer y Salovey. 18

Figura 2: El Plan General Emocional20

Figura 2.2: Eficacia organizativa Daniel Goleman23

Figura 7: “El proceso emocional” transcrita por Goleman de. Levy 198423

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.3: TMMS-2433

Tabla 4.3: Componentes de la IE en el test33

Tablas 4.4: Escala de puntuaciones TMMS-2435

RESUMEN

Durante mis cuatro años de carrera universitaria en Administración y Dirección de Empresas, me he centrado en el ámbito de recursos humanos, con un especial interés en comprender cómo las emociones influyen en el rendimiento y el bienestar laboral. Este enfoque me llevó a investigar la inteligencia emocional (IE) en mi Trabajo de Fin de Grado (TFG). Mi objetivo es analizar el impacto de la IE desde sus orígenes hasta su aplicación práctica, centrándome en mejorar el bienestar y el rendimiento organizacional. Planeo basar mi investigación en la evaluación de la gestión emocional en una empresa familiar, mediante el cuestionario TMMS-24. Los resultados resaltaron la importancia de cultivar un ambiente laboral saludable y fortalecer las habilidades emocionales, lo que no solo beneficia a los empleados, sino que también mejora el desempeño general y la adaptabilidad de la empresa frente a los desafíos empresariales.

PALABRAS CLAVE

Inteligencia Emocional, Bienestar Laboral, Emociones, TMMS-24

ABSTRACT

During my four-year university career in Business Administration and Management, I specialized in the field of human resources, with a particular interest in understanding how emotions influence performance and workplace well-being. This focus led me to investigate emotional intelligence (EI) in my Final Degree Project its effect on performance, which is the central theme of my final degree project. The objective of my research is to analyze the impact of emotional intelligence, from the theoretical foundations to practical application, focusing on improving organizational well-being and performance. So I have used the TMMS-24 questionnaire to evaluate emotional management in a family business. The findings underscore the importance of fostering a healthy work environment and enhancing emotional skills, which benefit employees.

KEYWORDS

Emotional intelligence, Employee Well-being, Emotions, TMMS-24

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas están en la búsqueda de mejorar su rendimiento y la productividad con el objetivo de incrementar sus beneficios económicos. Se reconoce que las decisiones cruciales recaen en los individuos, por lo que sus cualidades, habilidades y conocimientos, así como su capacidad para interactuar con otros, son fundamentales en el éxito de una compañía.

En consecuencia, el ámbito laboral experimenta una creciente demanda de habilidades que van más allá de las competencias técnicas tradicionales. La inteligencia emocional (IE) ha mostrado ser un predictor de satisfacción laboral y el rendimiento de los trabajadores. Según Goleman (1995), la IE se define como la capacidad de reconocer y manejar las propias emociones, de motivarse, reconocer las emociones en los demás y establecer relaciones exitosas. Esta definición se complementa con la de Salovey y Mayer (1990), quienes ven la inteligencia emocional como la habilidad para controlar las emociones propias y las de otros, diferenciándolas y utilizando esa información para guiar el pensamiento y la conducta.

La implicación de esto es la necesidad de que los trabajadores desarrollen habilidades para gestionar sus emociones de manera efectiva, identificando situaciones cotidianas y respondiendo de manera cognitiva y razonada ante ellas. La IE se manifiesta como una habilidad primordial en las primeras experiencias laborales y se releva como esencial para el éxito organizacional.

La justificación del presente estudio se basa en la importancia que tiene hoy en día conseguir separar lo personal de lo profesional y el descuido de la vida emocional de los líderes organizativos, lo que ha generado importancia en la eficacia personal en el trabajo, el liderazgo y el coeficiente intelectual. Estos elementos quedan interrelacionados y, además, contribuyen por separado al rendimiento. A diferencia del coeficiente intelectual, la IE tiene un componente predictivo en el éxito laboral. En resumen, la IE es crucial para el rendimiento de una empresa, más allá de las habilidades técnicas tradicionales.

2. OBJETIVOS

El objetivo principal que se pretende en este trabajo es evidenciar, mediante la recopilación de numerosos estudios llevados a cabo por expertos en la materia, el gran impacto que tiene la IE en el ámbito laboral, así como las emociones clave para desarrollarla adecuadamente. Se investiga como el conocimiento y gestión de las emociones mejoran el entorno laboral y cómo enfrentar desafíos cotidianos con eficacia.

En cuanto a los objetivos específicos, podemos destacar:

- Explorar el origen y evolución de la inteligencia emocional.
- Aplicación práctica del concepto de Inteligencia Emocional.
- Investigar cómo la actividad laboral impacta en la salud de los trabajadores.
- Demostrar la relación entre la inteligencia emocional y la rentabilidad, así como la mejora del ambiente laboral y el éxito laboral.
- Identificar los efectos negativos en el trabajo derivados de una gestión inadecuada de las emociones.

3. METODOLOGÍA

Para abordar los objetivos de este estudio, se implementó una metodología basada en una revisión bibliográfica de la literatura académica existente y profesional, para poder realizar la justificación, a través de un marco teórico fundamental.

Se realizó una búsqueda exhaustiva de artículos Google Scholar utilizando palabras clave como "coeficiente intelectual", "inteligencia emocional", "emociones" y "rendimiento laboral" para fundamentar la importancia de integrar la inteligencia emocional en el entorno laboral.

En esta búsqueda bibliográfica, dos libros fundamentales fueron de especial relevancia: "Mindfulness en la empresa: El liderazgo mindful como transformación personal, empresarial y global" de Paloma Sainz Vara de Rey, y

“Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones” de Andrés Rodríguez del Barrio. Estos textos proporcionaron una base teórica sólida y diversas perspectivas sobre el tema de la inteligencia emocional en el ámbito laboral, permitiendo un análisis, más informado y completo en el desarrollo de la investigación.

Por último, también he basado mi estudio en un modelo de aplicación práctica TMSS-24 para analizar la inteligencia emocional en individuos.

4. ANALISIS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DESDE EL MARCO TEÓRICO

4.1. ORIGEN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Nos remontamos a principios del siglo XX para comprender los orígenes de la IE y el impacto de esta en nuestra sociedad actual y así desglosar su amplitud terminológica.

La palabra “inteligencia” proviene de “intus lego o inter legere” que significa “leer dentro de mí” o “leer entre líneas”, contrastado por Ciceron quien hace referencia a la capacidad de nuestra mente para aprender, razonar, entender,

En 1920, Edward Thorndike introdujo el concepto de "Inteligencia Social", destacando la habilidad para entender, comprender y manejar a diferentes personas en relaciones humanas basadas en la sabiduría. Posteriormente, David Wechsler (1939) enfatizó la importancia de los factores emocionales en la inteligencia, argumentando que esta va más allá de la capacidad cognitiva pura. Sin embargo, estas ideas fueron pasadas por alto durante un tiempo considerable.

En 1983, Howard Gardner presentó su teoría de las "Inteligencias Múltiples", desafiando la noción convencional de inteligencia medida por el coeficiente intelectual.

Gardner (1983) sostuvo que la vida humana requiere el desarrollo de varios tipos de inteligencia que van más allá de la habilidad para resolver problemas abstractos. Identificó ocho tipos de Inteligencia, incluyendo la interpersonal (capacidad para comprender a los demás) y la intrapersonal (capacidad para comprenderse a uno mismo).



Figura 1: Elaborado por Aleix Mercadé en su publicación “Los 8 tipos de Inteligencia según Howard Gardner: la teoría de las inteligencias múltiples”

Gardner (1983) propuso este modelo para que cada una de estos ocho tipos de inteligencia representara diferentes formas de procesos información y resolver problemas, no siendo independientes entre sí, sino que interactúan y se influyen mutuamente. Por ejemplo, el desarrollo de la inteligencia intrapersonal puede ser un precursor del desarrollo de la inteligencia interpersonal, ya que comprenderse a uno mismo puede facilitar la comprensión de los demás. Estas inteligencias se desarrollan gradualmente a lo largo de la vida de una persona y pueden ser moldeadas por la educación y la experiencia.

En 1985, el psicólogo Robert J. Sternberg presentó la teoría Triárquica, que fundamenta la inteligencia emocional en la interacción de diferentes componentes individuales, divididos en tres categorías: la componencial, la experiencial y la contextual. En 1990, los psicólogos John Mayer y Peter Salovey introdujeron el término "Inteligencia Emocional", resaltando su importancia en el desarrollo cognitivo y la gestión de emociones propias y ajenas.

Posteriormente, en 1995, Daniel Goleman popularizó el concepto con su libro "La inteligencia emocional".

El estudio de la Inteligencia Emocional ha evolucionado a lo largo del tiempo, reconociendo su papel crucial en la percepción y control de los propios sentimientos, así como en la interpretación de los de los demás. Actualmente, se entiende como la capacidad de manejar emociones para obtener resultados óptimos en el trabajo y promover relaciones personales y profesionales saludables.

Se reconoce la necesidad de combinar conocimientos técnicos con habilidades emocionales para crear un ambiente laboral positivo, donde la interacción entre colegas sea fluida y productiva, independientemente del puesto o función en la organización.

4.2. PRINCIPIOS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

La teoría de Goleman (1995) describe los principios que definen un equilibrio emocional óptimo para lograr el bienestar de nuestra vida diaria, desde las relaciones interpersonales hasta nuestro desempeño profesional. Estos principios incluyen: el autoconocimiento, el autocontrol, la automotivación, la empatía y las habilidades sociales. Exploraremos como cada uno de estos pilares contribuye a la inteligencia emocional y como se relacionan en el ámbito laboral.

El término de autoconocimiento tiene que ver con la capacidad de reconocer y comprender las emociones de uno mismo. Al tener conciencia de estas emociones y de cómo influyen en los pensamientos y comportamientos, se adquiere la capacidad de gestionarlas de manera efectiva, de modo que la competencia emocional revela qué parte de nuestro potencial hemos desarrollado, permitiendo que se transforme en habilidades laborales tangibles.

El dominio de competencias emocionales como la atención al cliente o el trabajo en equipo es un proceso continuo que requiere tener suficiente conciencia social

o habilidades para gestionar relaciones capaces de transformar los errores o fallos en triunfos.

Mientras que el autocontrol supone la gestión de los propios impulsos y reacciones, que posibilita la gestión efectiva del estrés y la toma de decisiones fundamentales para fomentar el éxito laboral y mantener un entorno de trabajo profesional y productivo.

La automotivación es la disposición personal de una persona para impulsarse y perseguir metas personales y profesionales con determinación y persistencia. Es una de las características que nos diferencian a los seres humanos del resto de animales. Nosotros mismos podemos fomentarla y vivir nuestra vida laboral como queremos, mostrando actitud ante el trabajo, persiguiendo ser personas que cumplen sus tareas motivadas. (Maella Pablo, 2015).

Es importante mantener expectativas realistas en nuestra carrera profesional. Si esperamos constantemente proyectos ambiciosos, promociones o interacciones con personas influyentes y estas expectativas no se cumplen, es probable que experimentemos frustración y desmotivación. Por ello, es recomendable cultivar una autoestima profesional saludable.

La conciencia de uno mismo es el fundamento de la empatía, significa el entendimiento y comprensión de las emociones del otro. Esta habilidad de comprender los sentimientos de los demás influye en una amplia gama de actividades, como permitir a los líderes comprender las preocupaciones y puntos de vista de sus empleados, lo que facilita la construcción de relaciones sólidas y de confianza. Al contrario, sin ella los empleados son menos propensos a apoyarse mutuamente, generando resentimiento y conflictos, lo que conlleva a una baja productividad en el trabajo.

Cuando hablamos de habilidades en términos generales, nos referimos al conjunto de capacidades necesarias para llevar una tarea o actividad. Las habilidades sociales constituyen la materia prima de la inteligencia interpersonal, fomentando el establecimiento de relaciones con los demás.

Las personas socialmente inteligentes son líderes naturales que tienen la capacidad de identificar y expresar los sentimientos compartidos del grupo y articularlos para construir una red de contactos sólida y mejorar la satisfacción laboral tanto a nivel individual como organizacional.

Los principios que van desde la autoconciencia hasta la automotivación, junto con las habilidades sociales, son clave para los líderes exitosos. Aunque pueden presentar desafíos, las recompensas en términos de bienestar personal y éxito profesional son evidentes. Esto muestra que invertir en el desarrollo de la inteligencia emocional no solo beneficia al individuo, sino también al éxito y la sostenibilidad de toda la organización.

4.3. MODELOS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

Indudablemente, el éxito de la obra de Goleman (1995), a pesar de su limitada contribución científica, resalta la gran aceptación y atractivo de la inteligencia emocional como un concepto innovador. Esto subraya la importancia de difundir los conocimientos psicológicos entre la sociedad y la opinión pública. Influenciado por autores como Salovey y Mayer (1990), el estudio de los modelos de la IE se ha vuelto prioritario tanto en el ámbito académico como profesional. Estos modelos, según la literatura psicológica, se dividen en dos categorías principales: el modelo mixto y el de habilidades siendo estos últimos los más representativos.

4.3.1. Modelos Mixtos

Los modelos mixtos, llamados así por combinar aspectos relacionados con la personalidad, como el autoconcepto y disposiciones afectivas como la empatía, con habilidades como la percepción, asimilación, comprensión y la gestión de las emociones. (A. Chamarro Lusa, U. Oberst, 2004).

Los autores que más han incentivado este modelo han sido Daniel Goleman (1995) y Reuven Bar-On (1997).

De acuerdo con Goleman, el concepto de Coeficiente Emocional (CE) es complementario del Coeficiente Intelectual (CI), influenciando las relaciones interpersonales y el rendimiento laboral. Por ejemplo, comparando dos individuos: uno con alto CI pero baja capacidad de trabajo, y otro con CI medio pero alta capacidad de trabajo, ambos pueden alcanzar los mismos objetivos. Goleman concibe la IE como la habilidad para motivarse, perseverar, gestionar impulsos, regular emociones, mostrar empatía y confianza. Este enfoque mixto integra procesos cognitivos y no cognitivos, especialmente relevante en el ámbito empresarial. Goleman (1995) identificó cuatro competencias clave mediante una investigación en diversas organizaciones.

1. Conciencia de uno mismo: Reconocer y comprender los propios estados emocionales, desarrollando confianza y generando emociones positivas. Es clave para líderes y gerentes que destacan por su honestidad y transparencia en las relaciones laborales.
2. Autorregulación emocional: Capacidad de controlar y manejar las emociones, mantener el enfoque en objetivos a largo plazo a pesar de las distracciones, y adaptarse a las dificultades con responsabilidad y flexibilidad.
3. Conciencia social: Reconocer las emociones de los demás, lo que implica establecer relaciones interpersonales saludables y colaborar efectivamente en diversos contextos sociales y profesionales.
4. Relaciones de dirección: Habilidad para influir y gestionar relaciones de manera efectiva, inspirar a otros, construir relaciones basadas en la confianza y resolver conflictos de manera constructiva, tanto internamente como con partes externas a la organización.

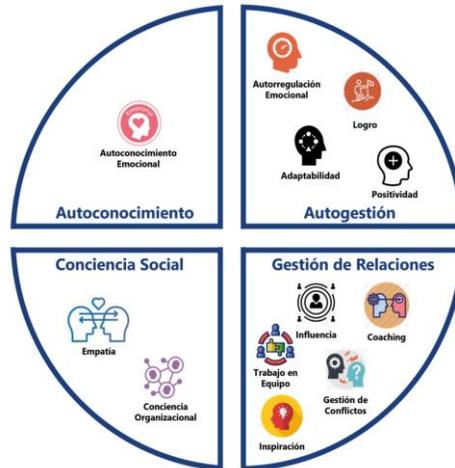


Figura 1.3.1: Las competencias básicas según Goleman en su libro “Inteligencia emocional”

En 1988, Reuven Bar-On (1997) presentó su tesis doctoral “The development of a concept of psychological well-being”, la cual sentó las bases para la creación de su modelo de Inteligencia Emocional Social (IES).

Este modelo se desarrolló a partir de una extensa investigación y estudio sobre las dimensiones de la inteligencia emocional, así como sobre cómo estas dimensiones influyen en el bienestar psicológico y el éxito en la vida. Basándose en estas investigaciones, Bar-On identificó una serie de componentes que sustentan la IE, que representan un conjunto interrelacionado de competencias sociales y emocionales, de habilidades y factores facilitadores, que interactúan entre sí para indicar la eficacia con la que los individuos se expresan y se relacionan con los demás. Todo ello ha generado un impacto profundo en nuestra comprensión y aplicación de la IE.

A continuación, se describe el modelo de IES compuesto en cinco áreas, donde podemos ver como estos componentes pueden influir en el rendimiento laboral, la satisfacción laboral y la eficacia.

Área Intrapersonal:

Esta área abarca la comprensión y gestión emocional, el asertividad, el autoconcepto, la autorrealización y la independencia. Es decir, la capacidad de reconocer y manejar las propias emociones y comportamientos de manera efectiva. En el entorno laboral, un gerente con alto nivel de autoconciencia y autocontrol puede identificar y manejar sus emociones en situaciones estresantes, utilizando técnicas como la respiración y la meditación para mantener la calma y encontrar soluciones de manera efectiva

Área Interpersonal

Esta área se refiere a la capacidad de relacionarse eficazmente con los demás, mostrar empatía y responsabilidad social para establecer relaciones saludables. Un líder de equipo que demuestra habilidades de comunicación al trabajar en grupo, puede escuchar activamente las ideas de sus colegas y reconocer su estado emocional. Toma tiempo para atender cuidadosamente sus preocupaciones, ofreciendo apoyo emocional y retroalimentación constructiva, lo que fortalece la confianza y la lealtad del empleado hacia el equipo.

Área de adaptación:

Capacidad para manejar, adaptar y resolver conflictos ya sean personales o interpersonales, al igual que modificar aquellos sentimientos propios acorde con la situación. Por ejemplo, una gerente de ventas en una empresa de tecnología, enfrenta cambios significativos en el mercado, como competencia nueva o disminución en la demanda. En este caso, demuestra resiliencia al mantener una actitud positiva y enfocarse en encontrarse soluciones en lugar de lamentarse por la situación. Además, muestra tolerancia al estrés al mantener la calma y enfrentar los desafíos mediante el desarrollo de un plan.

Gestión del estrés:

Habilidad para controlar los impulsos emocionales y reaccionar de manera calmada y reflexiva. Por ejemplo, cuando una empresa se enfrenta a plazos ajustados, altas expectativas de los clientes y una carga de trabajo abrumadora. A pesar de estas presiones, los empleados de la empresa son conscientes y utilizan técnicas de autorregulación emocional, como la respiración profunda, la meditación o el ejercicio físico. En lugar de dejar que el estrés paralice la empresa, la organización se adapta a las demandas del trabajo y prioriza las tareas, estableciendo límites de tiempo realistas y buscando soluciones creativas.

Talante general:

Estado de ánimo general de una persona, su disposición emocional y su actitud hacia la vida. En el ámbito laboral lo podemos aplicar a la figura de un director de recursos humanos. A pesar de los obstáculos y las presiones del trabajo, como la contratación de personal calificado y la gestión de conflictos internos, el director mantiene una actitud optimista ante estos desafíos y enfrenta sus dificultades para reclutar candidatos, viéndolo como una oportunidad para mejorar las estrategias de reclutamiento. Su actitud positiva y confianza inspira a los demás y contribuye a crear un ambiente laboral positivo y motivador.

A través de la evaluación y el desarrollo de estas habilidades emocionales, tal modelo ofrece una estructura sólida para comprender y mejorar la IE en el ámbito laboral, lo que conduce a mejorar resultados individuales y organizacionales. Sin embargo, las críticas al modelo señalan que su alcance es demasiado amplio, ya que incluye habilidades sociales, rasgos de personalidad y estados de ánimo, además de habilidades mentales relacionadas con las emociones. Este amplio enfoque puede contribuir al bienestar general. Aquellos con niveles más altos de inteligencia emocional tienden a experimentar una mayor satisfacción con sus relaciones personales, su trabajo y su vida en general.



Figura 3: Modelo de inteligencia Emocional Social de Bar - On expuesto en su tesis doctoral "The development of a concept of psychological well-being"

4.3.2. Modelo de habilidades

Los modelos de IE que se basan en habilidades para el procesamiento de la información emocional se centran en identificar las habilidades cognitivas necesarias para comprender y gestionar las emociones.

Uno de los modelos más relevantes en este sentido es el propuesto por Peter Salovey y John Mayer en 1920, que postula cuatro habilidades clave para interpretar y gestionar las emociones propias y de los demás en diversas situaciones: percepción, facilitación, comprensión y regulación emocional.

La percepción emocional implica entender el significado emocional de las situaciones, influenciada por la madurez emocional, las experiencias de vida y el entorno social. En el ámbito laboral, estas habilidades son cruciales para mantener un ambiente positivo y productivo. Un líder proactivo que se está enfrentando a desafíos de un proyecto, tendrá que mantener el ánimo del equipo, organizando reuniones y mostrando empatía, fomentando la responsabilidad colectiva en el equipo.

Por otro lado, la regulación emocional implica dominar una serie de habilidades esencial para gestionar eficazmente nuestras emociones. Esto implica la capacidad de mantenerse receptivo ante una amplia gama de emociones, desde las más positivas hasta las más negativas, y reflexionar sobre su naturaleza y origen. Para lograr esto, se utilizan estrategias y técnicas como el autocontrol, la práctica de la atención plena, la aplicación de técnicas de reevaluación cognitiva y el uso de estrategias de afrontamiento adaptativas. Estas herramientas nos ayudan a navegar por nuestras emociones, permitiéndonos mantener la calma y tomar decisiones en momentos difíciles.

El modelo teórico que describe estas dimensiones de la IE ha sido objeto de una amplia investigación y publicación en el ámbito académico y científico. Se basa en una estructura jerárquica que va desde emociones básicas hasta complejas. Integrar la IE en la gestión de recursos humanos y el liderazgo puede mejorar significativamente el rendimiento organizacional y ayuda a alcanzar metas de manera más efectiva.

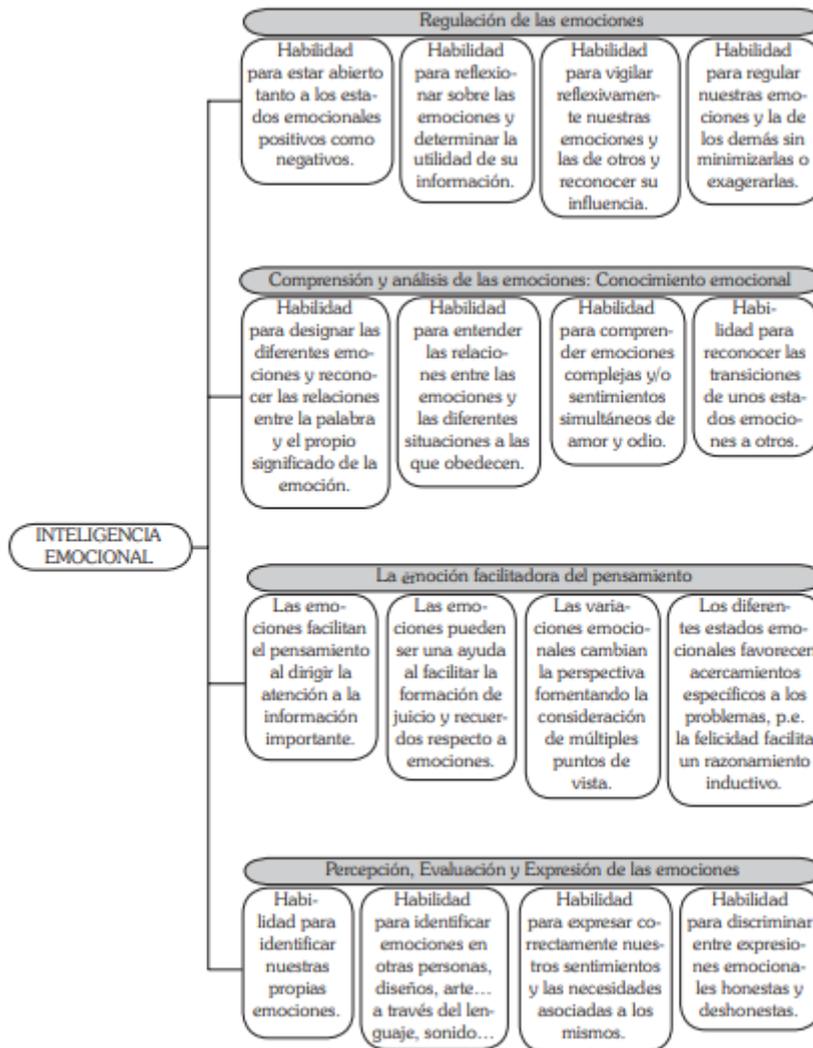


Figura 1.3.2.: Adaptación del modelo revisado de IE de Mayer y Salovey.

Fuente: Zafra, E. L., Landa, J. M. A., & Martos, M. P. (2013). *Inteligencia emocional en el trabajo*

4.3.3. Otros modelos

Además de los modelos mencionados anteriormente, encontramos otros que incorporan elementos de personalidad, capacidades cognitivas y otros aspectos individuales, y en muchas ocasiones son el resultado de conceptos diseñados específicamente con el propósito de resaltar el aspecto popular y divulgativo de la IE.

Un ejemplo es el modelo “Cuatro Pilares” de Cooper y Sawaf (1997) que destaca cuatro aspectos clave para el éxito organizacional: alfabetización emocional, agilidad emocional, profundidad emocional y alquimia emocional.

Por otro lado, está el modelo por Matineaud y Engelhartn, en su estudio realizado en 1996, se centra en la evaluación de la IE a través de cuestionarios considerando aspectos como el autoconocimiento emocional, gestión del humor y la motivación personal positiva, diferenciándose de otros por la inclusión de factores externos, reconociendo la influencia del entorno y la interacción con los demás en el desarrollo de la IE.

El modelo propuesto por Boccardo, Sasia y Fontenl en 1999, que, a diferencia entre la inteligencia emocional y la inteligencia interpersonal, enfocándose en la integración de diferentes dimensiones para comprender y desarrollar estas competencias.

Por último, el modelo de Elias, Tobias y Friedlander (1999), el cual busca homogeneizar la medición del constructo de la IE al integrar aspectos de modelos anteriores. Y el modelo de Rovira, presentado en 1998, quien ofrece subdimensiones del concepto IE para su medición (García, 2010).

5. INTELIGENCIA VS EMOCIÓN

La exploración de las emociones abarca una amplia variedad de enfoques científicos que revelan su complejidad y su conexión con el cuerpo humano. Más allá de las manifestaciones físicas evidentes, como la tensión en los músculos, las emociones también se expresan a través de patrones recurrentes que caracterizan la personalidad emocional de cada individuo.

Comprender la raíz psíquica de las emociones implica reconocer su compleja integración de aspectos cognitivos, afectivos y subconscientes. Esto dificulta su supresión instantánea, ya que los patrones emocionales arraigados en el subconsciente siguen influyendo en las respuestas emocionales.

Esta tarea de reconocimiento emocional se ve facilitada por la presencia continua de metas claras, lo que promueve una sensación de estar en control y activo en la propia vida.

De acuerdo con David R. Caruso y Peter Salovey (2005) en su obra “El directivo emocionalmente inteligente”, la gestión adecuada de las emociones implica una serie de habilidades interrelacionadas. Los autores de manera esquematizada crearon un plan general emocional compuesto por cuatro pilares fundamentales: identificación, utilización, comprensión y manejo.

EL PLAN GENERAL EMOCIONAL



Figura 2: El Plan General Emocional

Fuente: Elaboración propia a partir de David R. Caruso y Peter Salovey (2005) en su libro “El directivo emocionalmente inteligente” Página 57

En un mundo laboral cada vez más complejo y competitivo, el reconocimiento y la gestión de las emociones son habilidades esenciales que están compuestas por una serie de técnicas concretas. Autores como Caruso y Salovey (2005), mencionados anteriormente, han destacado la importancia de tener un alto nivel de IE emocional en el entorno laboral para gestionar eficazmente sus emociones, facilitando la comunicación y el trabajo en equipo.

5.1. DE LAS EMOCIONES A LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL TRABAJO

La comprensión de los diversos modelos de IE ha llevado a la idea de que es esencial mantener las emociones en el ámbito personal y adoptar una actitud neutral en el entorno laboral. No obstante, esta concepción plantea un dilema fundamental: los individuos no pueden desconectar sus respuestas emocionales de la misma manera que lo harían con una máquina.

Intentar suprimir las emociones puede intensificarlas más, afectando el rendimiento laboral. Por esta razón, empresas líderes a nivel mundial han adoptado la IE como parte de su estrategia empresarial, independientemente del rol que se desempeñe dentro de la organización.

No obstante, a medida que la investigación en psicología y gestión avanzaba, coincidiendo con el trabajo publicado por el sociólogo Arlie Russell Hochschild, se empezó a reconocer la relevancia del trabajo emocional en el ámbito laboral. Uno de los trabajos más influyentes de Hochschild (1983) es su libro “The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling” (El corazón gestionado: la comercialización de los sentimientos humanos), publicado en 1983, donde introdujo el concepto de “trabajo emocional”, destacando la importancia de gestionar las emociones para cumplir con las demandas del rol laboral.

Este concepto ha sido fundamental en la comprensión de la relación entre el trabajo y las emociones, inspirando investigación en áreas como la sociología del trabajo, la sociología de las emociones y estudios de género.

Un ejemplo claro de esto se observa en las interacciones diarias en el lugar de trabajo, como cuando un vendedor en una tienda de ropa proyecta cordialidad y profesionalismo para crear una experiencia positiva para el cliente. Estas interacciones emocionales pueden influir significativamente en la experiencia del cliente y en la lealtad a la marca.

Los trabajos emocionales deben ser examinados desde dos perspectivas fundamentales: su impacto en las personas que los realizan y los resultados tangibles en términos de percepción y dinámica organizacional.

5.2. FUNCIONAMIENTO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL TRABAJO

Con el transcurso del tiempo, la necesidad de comprender con mayor profundidad cómo se desarrolla la cooperación y la colaboración en los grupos ha ido en aumento. Esto se debe a la evolución de los grupos de trabajo, que antes estaban limitados principalmente a los entornos de talleres en empresas manufactureras, pero que ahora se han expandido para incluir una amplia gama de profesionales, incluidos aquellos del ámbito del conocimiento, quienes enfrentan tareas y toman decisiones de alta complejidad e importancia.

Esta relevancia se evidencia desde las etapas iniciales, como los procesos de selección, cómo, por ejemplo, las entrevistas. Además, una vez que se obtiene el puesto de trabajo, la IE continúa siendo relevante en la gestión del empleado, en el desarrollo de su talento, en la promoción del trabajo en equipo, en el bienestar emocional y físico del trabajador.

Según Goleman, lograr estos objetivos requiere la interrelación de tres elementos organizativos: el liderazgo, el clima y la cultura organizacional, junto con las funciones de recursos humanos. Estos elementos son influenciados por el desarrollo de las relaciones interpersonales del individuo, lo que incluye su propia inteligencia emocional y la de su equipo.

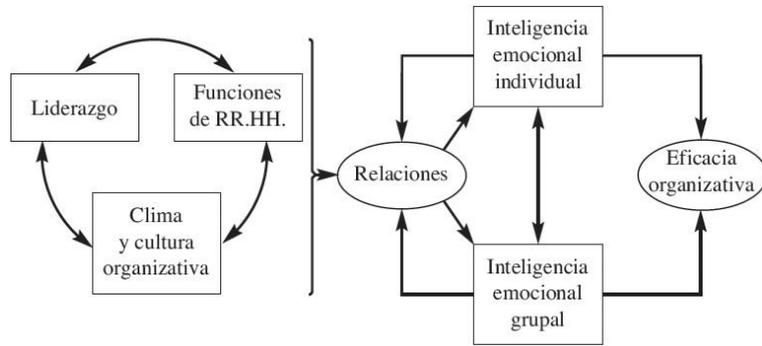


Figura 2.2: Eficacia organizativa Daniel Goleman

Fuente: Eficacia organizativa según Goleman en su libro "Inteligencia Emocional en el Trabajo"

Goleman ofrece un análisis detallado que ilustra cómo la IE del liderazgo organizativo ejerce una influencia significativa en la eficacia general de una organización, especialmente a través de su impacto directo en el clima organizativo. Esta conexión es fundamental ya que el clima organizativo, determinado por el tono emocional que prevalece en el lugar de trabajo afecta directamente a la motivación, la satisfacción laboral y el desempeño de los empleados.

Profundicemos en el proceso emocional secuencial y en cómo los académicos y psicólogos confirman la posibilidad de influir en estos procesos para evitar conflictos futuros en el ambiente laboral.

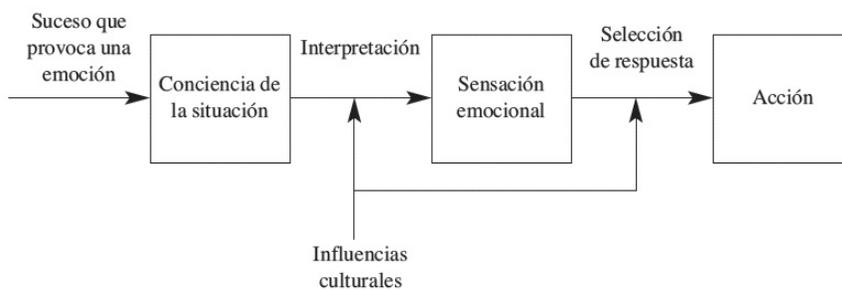


Figura 7: "El proceso emocional" transcrita por Goleman de Levy 1984

Fuente: Proceso Emocional según Goleman en su libro "Inteligencia Emocional en el Trabajo"

Este modelo enfatiza tres puntos clave sobre las emociones en los grupos de trabajo. Primero, las emociones actúan como señales que requieren atención y acción colectiva. Segundo, las emociones tienen un impacto significativo en el comportamiento de los miembros del grupo, influyendo en sus respuestas y decisiones en el trabajo. Tercero, las emociones son moldeadas por las expectativas y normas del grupo, lo que afecta cómo se interpretan y expresan. Esto demuestra cómo la cultura y el entorno social influyen en el proceso emocional de las personas.

6. ANÁLISIS BASADO EN LA OBSERVACIÓN PRÁCTICA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL

6.1. MINDFULNESS EN LA EMPRESA

La práctica de Mindfulness, o Atención Plena, se presenta como una disciplina que va más allá de simples técnicas, es una filosofía de vida. Su propósito es desarrollar habilidades cognitivas y emocionales que les permitan destacar en su vida laboral y diaria. Al promover la concentración, la resiliencia y la gestión del estrés, Mindfulness ofrece una herramienta invaluable para enfrentar los desafíos y gestionar diversas situaciones con mayor claridad y autenticidad.

Las empresas que opten por esta práctica como una competencia esencial para su crecimiento se centrarán en obtener resultados favorables no solo de sus empleados, sino también de sus clientes,

Empresas líderes, como Google, han adoptado la inteligencia emocional como parte esencial de su estrategia, reconociendo su impacto en el éxito organizacional y en la satisfacción de empleadas y clientes. La compañía, que se destaca, en la lista de Forbes 100 del 2020, ocupando el sexto lugar. Forbes,

atribuye su éxito a su enfoque centrado en las personas y valoración de la singularidad de cada individuo.

Google ha revolucionado su proceso de contratación al priorizar la inteligencia emocional (IE) junto habilidades técnicas. Esto se refleja en la rigurosa evaluación de candidatos que no solo se centra en su competencia profesional, sino también en su capacidad para manejar desafíos, trabajar en equipo, comunicarse con claridad y mostrar empatía. Esta estrategia asegura que los nuevos empleados no solo sean capaces de realizar sus tareas, sino también de contribuir positivamente al ambiente laboral y la cultura de la empresa.

Una de las iniciativas destacadas de Google en este sentido es el programa “Search Inside Yourself”, que fusiona técnicas de mindfulness con el entrenamiento en inteligencia emocional, con el fin de potenciar habilidades esenciales mediante talleres prácticos y sesiones de capacitación.

Este programa, inicialmente diseñado para los empleados de Google, ha ganado reconocimiento más allá de la empresa, convirtiéndose en un recurso codiciado por otras organizaciones. Se basa en la premisa de que cultivar la IE puede conducir a una mayor claridad mental, toma de decisiones informada y habilidades para gestionar situaciones difíciles con calma y compasión.

A través de prácticas como ejercicios prácticos, meditaciones guiadas y discusiones grupales, los participantes del programa aprenden a reconocer y regular sus emociones, así como a comprender mejor las emociones de los demás. El impacto positivo del programa se refleja en la reducción del estrés y la ansiedad, así como en una mayor satisfacción laboral y habilidades para relacionarse de los participantes.

6.2. ESTRATEGIAS PARA FOMENTAR LA MOTIVACIÓN Y REGULAR LAS EMOCIONES EN EL ENTORNO LABORAL

6.2.1. Gestión del estrés

El estrés es una respuesta psicológica que ocurre cuando enfrentamos demandas que superan nuestras capacidades para manejarlas. En situaciones de amenaza, nuestro cuerpo se prepara para la acción a través del sistema nervioso simpático, lo que aumenta nuestras capacidades físicas y mentales.

El ámbito laboral emerge como una de las principales fuentes del estrés. Según estudios llevados a cabo por Toledo y Salvador (2014), se identifican dos tipos de estrés en el lugar del trabajo: el episódico, que es temporal y desaparece una vez que se resuelve la situación estresante, y el crónico, que persiste durante períodos prolongados y es más difícil de superar.

Este último puede surgir por diversas razones, como cambios en la responsabilidad laboral, lo que puede generar emociones contradictorias como emoción y temor al mismo tiempo. Sin embargo, el estrés no se limita solo a la falta de capacitación o habilidades, sino que también puede ser resultado de factores personales y ambientales.

Toledo y Salvador (2014) abordan los efectos del estrés en el rendimiento laboral, señalando diversos aspectos.

- Absentismo: Resulta en una disminución de la productividad y un aumento de los costos asociados.
- Presentismo: Los trabajadores se presentan en su puesto de trabajo sin motivación.
- Rotación: La empresa puede enfrentar costos significativos al tener que reemplazar continuamente a los empleados que abandonan sus puestos debido al estrés.
- Accidentes Lesiones para los trabajadores y pérdidas para la empresa.

Es importante reconocer que, si se maneja adecuadamente, el estrés puede ser beneficioso para abordar tareas que requieren un alto nivel de responsabilidad y desafío.

El análisis del impacto del estrés laboral revela su profunda influencia en múltiples aspectos de la dinámica organizacional. No solo compromete la salud y el rendimiento individual de los empleados, sino que también repercute en la eficacia global de la empresa, manifestándose en indicadores como el desempeño laboral, la rotación del personal y el nivel de motivación. Por lo tanto, es crucial implementar tácticas que fomenten el bienestar laboral y potencien el capital humano, dado que esto no solo mejorará la satisfacción de los empleados, sino que también impulsará la eficiencia y el desempeño global de la empresa.

6.2.2. Liderazgo efectivo

El liderazgo y la inteligencia emocional están estrechamente relacionados, con propuestas emergentes que destacan las emociones positivas como clave en el liderazgo. Los líderes emocionalmente inteligentes fomentan equipos más cohesionados y trabajadores más satisfechos. El liderazgo transformacional, en particular, se destaca como un estilo efectivo que promueve el rendimiento y el bienestar en los grupos de trabajo. La relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional ha sido objeto de numerosos estudios, aunque se necesitan más investigaciones empíricas para comprender completamente esta conexión. La influencia del líder transformacional en la inteligencia emocional del grupo se ha observado a nivel individual y grupal, lo que sugiere un efecto contagioso y modelador de las emociones en el entorno laboral.

A modo de conclusión, podría exponerse que, aunque no hay una fórmula exacta para ser un líder excepcional, los líderes destacados tienden a enfocarse en la empatía y en brindarse a los demás. La transparencia sobre los valores y objetivos de la organización promueve un ambiente de confianza que es crucial para la toma de decisiones efectivas.

El manejo adecuado de las emociones y relaciones, tanto personales como profesionales, es fundamental para alcanzar el éxito en el entorno laboral.

6.2.3. La motivación

El reconocimiento por el desempeño laboral es una poderosa herramienta de motivación. Más allá del aspecto monetario, el reconocimiento puede tomar diversas formas, como premios, viajes o promociones. Establecer desafíos y oportunidades de crecimiento también motiva a los empleados a esforzarse más en su trabajo.

La motivación en el ámbito laboral se refiere a lo que impulsa a las personas a comprometerse y esforzarse en su trabajo. Cada individuo tiene necesidades, actitudes y metas diferentes, por lo que es importante comprender que los motiva a comportarse de cierta manera en el entorno laboral.

Según Oropezca (2014), cuando los empleados se sienten valorados y reconocidos por su trabajo, su motivación aumenta considerablemente, lo que se traduce en una mayor satisfacción y productividad.

Medina, Gallegos et al. (2008) identifican varias técnicas efectivas para motivar a los empleados:

- Reconocimiento: Reconocer y premiar el desempeño de los empleados de manera no monetaria, como regalos, viajes o la posibilidad de ascenso.
- Adecuación del puesto de trabajo: Asignar tareas que se ajusten al -perfil y habilidades de cada empleado.
- Definición de responsabilidades: Clarificar las funciones y metas de cada empleado para que sepan qué se espera de ellos.
- Fomentar la participación: Involucrar a los empleados en la toma de decisiones y actividades de la empresa para aumentar su compromiso y lealtad.

6.2.4. Resolución de Conflictos

En el ámbito organizacional, el conflicto se define como cualquier situación de desacuerdo o incompatibilidad entre individuos o grupos dentro de una empresa. Este desacuerdo puede surgir tanto por diferencias reales como por percepciones subjetivas de frustración. Tradicionalmente, se ha considerado el conflicto como algo negativo, ya que se ve como una distracción de los objetivos comunes de la organización. Sin embargo, algunas investigaciones sugieren que el conflicto también puede tener aspectos positivos, como facilitar el cambio organizacional o aumentar la cohesión grupal en momentos de amenaza externa. La gestión efectiva del conflicto es crucial para determinar sus resultados. La gestión conductual del conflicto se centra en enseñar a los empleados a identificar sus preferencias en situaciones conflictivas y utilizar estrategias efectivas para alcanzar resultados favorables.

En relación a la gestión del conflicto, coexisten dos procesos que buscan reducir una situación de desacuerdo entre las partes involucradas:

- **Gestión estructural:** Implica cambios en el diseño de la organización, como la estructura jerárquica, los sistemas de recompensas o los procesos de toma de decisiones, con el objetivo de modificar la percepción del conflicto y su intensidad entre los miembros del grupo.
- **Gestión conductual:** Se centra en cómo los individuos manejan el conflicto. Busca desarrollar o corregir habilidades para abordar y responder adecuadamente a situaciones conflictivas.

Por otro lado, la sensibilidad excesiva, también conocida como hipersensibilidad, puede surgir como un resultado negativo de la inteligencia emocional en el entorno laboral. Este fenómeno se manifiesta cuando los individuos son extraordinariamente receptivos a las emociones, tanto propias como de los demás, en el contexto de su trabajo.

Las personas con alta sensibilidad emocional pueden experimentar dificultades para establecer límites saludables entre el trabajo y la vida personal, ya que tienden a llevar consigo las preocupaciones y tensiones laborales incluso fuera del horario laboral. Además, pueden ser más propensas a sentirse abrumadas por las demandas del trabajo, lo que podría afectar su bienestar mental y emocional.

Para afrontar la hipersensibilidad en el ámbito laboral, es crucial aplicar un enfoque completo que abarque varios aspectos. Esto implica desarrollar la capacidad de reconocer y gestionar las emociones mediante la autoconciencia emocional, adoptar técnicas de relajación como la meditación para reducir el estrés, establecer límites claros para protegerse emocionalmente, comunicarse de manera asertiva para resolver conflictos de manera constructiva y buscar apoyo de colegas o profesionales de la salud mental. Al aplicar estas estrategias, se puede mejorar la habilidad para manejar la sensibilidad excesiva en el trabajo y fomentar un entorno laboral más positivo y productivo.

7. PUESTA EN PRACTICA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESAS FAMILIARES

7.1. INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo de Fin de Grado se enfoca en la parte práctica de la investigación, que consiste en llevar a cabo un estudio detallado sobre la inteligencia emocional en una empresa familiar. Esta iniciativa surge de la necesidad de comprender cómo las dimensiones emocionales influyen en los miembros de la empresa familiar, ya que las empresas familiares representan una forma única de organización que combina dinámicas personales y profesionales en un contexto singular.

Uno de los aspectos fundamentales que se exploran es entender cómo las habilidades emocionales de los miembros de la familia influyen en la calidad de

las relaciones interpersonales y como la inteligencia emocional contribuye a la continuidad y sostenibilidad del negocio familiar a lo largo del tiempo.

A lo largo de este estudio, se evaluará la capacidad para manejar las emociones en situaciones laborales y familiares. Además, se analizará el impacto de la inteligencia emocional en diversos aspectos clave, como la comunicación intrafamiliar, el clima laboral y la toma de decisiones estratégicas.

A través de este enfoque integrador entre la teoría y la práctica, se pretende avanzar hacia una comprensión más completa de la interacción entre las emociones y la gestión empresarial en el contexto específico de las empresas familiares.

7.2. OBJETIVOS

El estudio tiene como objetivo general profundizar en la inteligencia emocional de los miembros de una empresa familiar, siendo los objetivos específicos los siguientes:

- Medir el nivel de inteligencia emocional de los miembros familiares.
- Identificar puntos fuertes y áreas de mejora en sus habilidades emocionales.
- Analizar cómo afecta la inteligencia emocional al ambiente laboral y la satisfacción de los empleados.
- Investigar cómo influye en la comunicación y la resolución de conflictos dentro de la familia.
- Evaluar su impacto en la capacidad de la empresa para adaptarse a cambios y desafíos.
- Proponer estrategias para fortalecer la inteligencia emocional y mejorar el funcionamiento de la empresa familiar.

7.3. TEST DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

En esta investigación se usa una metodología cuantitativa descriptiva, utilizando el cuestionario TMMS -24, referenciando a la Trait Meta-Mood Scale (TMMS) por parte del grupo de investigación de Salovey y Mayer, quienes ya han sido mencionados a lo largo de este proyecto. Este cuestionario analiza y evalúa el conocimiento de los estados emocionales basándose en 24 ítems respondidos en una escala Likert de 5 puntos. El TMMS-24 se emplea para medir cómo los miembros de la familia manejan sus propias emociones y las de los demás en el lugar de trabajo, dado que, en una empresa familiar, las relaciones personales se entrelazan estrechamente con las relaciones laborales, lo que puede generar tensiones emocionales significativas.

	1	2	3	4	5
	Nada de Acuerdo	Algo de Acuerdo	Bastante de acuerdo	Muy de Acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.	Presto mucha atención a los sentimientos.				1 2 3 4 5
2.	Normalmente me preocupo mucho por lo que siento.				1 2 3 4 5
3.	Normalmente dedico tiempo a pensar en mis emociones.				1 2 3 4 5
4.	Pienso que merece la pena prestar atención a mis emociones y estado de ánimo.				1 2 3 4 5
5.	Dejo que mis sentimientos afecten a mis pensamientos.				1 2 3 4 5
6.	Pienso en mi estado de ánimo constantemente.				1 2 3 4 5
7.	A menudo pienso en mis sentimientos.				1 2 3 4 5
8.	Presto mucha atención a cómo me siento.				1 2 3 4 5
9.	Tengo claros mis sentimientos.				1 2 3 4 5
10.	Frecuentemente puedo definir mis sentimientos.				1 2 3 4 5
11.	Casi siempre sé cómo me siento.				1 2 3 4 5
12.	Normalmente conozco mis sentimientos sobre las personas.				1 2 3 4 5
13.	A menudo me doy cuenta de mis sentimientos en diferentes situaciones.				1 2 3 4 5

14.	Siempre puedo decir cómo me siento.	1	2	3	4	5
15.	A veces puedo decir cuáles son mis emociones.	1	2	3	4	5
16.	Puedo llegar a comprender mis sentimientos.	1	2	3	4	5
17.	Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión optimista.	1	2	3	4	5
18.	Aunque me sienta mal, procuro pensar en cosas agradables.	1	2	3	4	5
19.	Cuando estoy triste, pienso en todos los placeres de la vida.	1	2	3	4	5
20.	Intento tener pensamientos positivos, aunque me sienta mal.	1	2	3	4	5
21.	Si doy demasiadas vueltas a las cosas, complicándolas, trato de calmarme.	1	2	3	4	5
22.	Me preocupo por tener un buen estado de ánimo.	1	2	3	4	5
23.	Tengo mucha energía cuando me siento feliz.	1	2	3	4	5
24.	Cuando estoy enfadado intento cambiar mi estado de ánimo.	1	2	3	4	5

Tabla 4.3: TMMS-24

Fuente: Fernández-Berrocal et al. (2004).

Por lo tanto, el TMMS-24 se emplea para medir cómo los miembros de la familia manejan sus propias emociones y las de los demás en el lugar de trabajo, dado que, en una empresa familiar, las relaciones personales se entrelazan estrechamente con las relaciones laborales, lo que puede generar tensiones emocionales significativas. Así mismo, evalúa tres factores clave: Atención emocional, Claridad emocional y Reparación emocional.

Atención	<i>Tengo la capacidad de responder apropiadamente a los sentimientos</i>
Claridad	<i>Entiendo correctamente mis emociones</i>
Reparación	<i>Puedo controlar mis estados emocionales de manera adecuada</i>

Tabla 4.3: Componentes de la IE en el test

En el marco de mi investigación, he decidido llevar a cabo un estudio sobre la inteligencia emocional en la empresa familiar Timber Art, originada de la pasión por la madera de un carpintero, quien creó esta empresa en honor a sus tres grandes pilares: la madera y sus dos hijas, Verónica y Sara. Situada inicialmente en un pequeño pueblo cerca de Santander, Cantabria, Timber Art ha dado forma a proyector de arquitectura y decoración en toda España durante más de 20 años y ahora continúa su crecimiento en Madrid.

Mi objetivo es comprender cómo la inteligencia emocional influye en el rendimiento y el bienestar de los empleados en este entorno particular.

Personalmente, voy a realizar el cuestionario TMMS-24 a cada uno de los participantes, lo que me permitirá evaluar las tres dimensiones clave de inteligencia emocional mencionadas anteriormente.

A través de este estudio, espero obtener información valiosa que contribuya a mejorar las prácticas de gestión emocional en Timber Art, promoviendo un ambiente laboral más saludable y productivo.

7.4. EVALUACIÓN

Para evaluar los distintos aspectos de la inteligencia emocional según el TMMS-24, se procederá primero a sumar los ítems correspondientes a cada uno de los tres factores. Los ítems del 1 al 8 se sumarán para evaluar la capacidad de Atención emocional, del 9 al 16 para la Claridad emocional, y del 17 al 24 para la Reparación emocional. Una vez obtenidas estas sumas, se utilizarán las tablas de puntuación proporcionadas, las cuales permitirán interpretar los resultados en función de los estándares establecidos. Este enfoque metodológico nos permitirá obtener una visión detallada de las habilidades emocionales de los participantes y su impacto en el ambiente laboral de Timber Art.

	Puntuaciones <i>Hombres</i>	Puntuaciones <i>Mujeres</i>
Atención	Debe mejorar su atención: presta poca atención < 21	Debe mejorar su atención: presta poca atención < 24
	Adecuada atención 22 a 32	Adecuada atención 25 a 35
	Debe mejorar su atención: presta demasiada atención > 33	Debe mejorar su atención: presta demasiada atención > 36

	Puntuaciones <i>Hombres</i>	Puntuaciones <i>Mujeres</i>
Claridad	Debe mejorar su comprensión < 25	Debe mejorar su comprensión < 23
	Adecuada comprensión 26 a 35	Adecuada comprensión 24 a 34
	Excelente comprensión > 36	Excelente comprensión > 35

	Puntuaciones <i>Hombres</i>	Puntuaciones <i>Mujeres</i>
Reparación	Debe mejorar su regulación < 23	Debe mejorar su regulación < 23
	Adecuada regulación 24 a 35	Adecuada regulación 24 a 34
	Excelente regulación > 36	Excelente regulación > 35

Tablas 4.4: Escala de puntuaciones TMMS-24

Fuente: Fernández-Berrocal et al. (2004).

A continuación, se presentan los principales resultados específicos para cada miembro de la familia.

	Atención Emocional	Claridad Emocional	Reparación Emocional
Hermana	29	29	25
Padre	19	28	36
Hija 1	26	29	26
Hija 2	27	33	31
Cónyuge	25	29	26

Tabla 4.4.2: Resultados del TMMS-24

Fuente: Elaboración propia mediante Excel

En primer lugar, la hermana muestra una Alta y Claridad Emocional, pero su puntuación en Reparación emocional es relativamente más baja, lo que se traduce en que es consciente de sus emociones y las comprende bien, pero tiene menos habilidad para manejarlas y regularlas eficazmente.

Por otra parte, el padre y propietario de la empresa, tiene una puntuación baja en Atención Emocional y alta y en Claridad y Reparación Emocional, es decir, aunque no presta mucha atención a sus emociones, las comprende y regula bien. Su respectiva cónyuge tiene un perfil equilibrado, con puntajes altos en todas las subescalas, indicando buena gestión y comprensión emocional en general.

En cuanto a los hijos, podemos observar un perfil equilibrado con Alta Atención y Claridad Emocional, y moderada Reparación Emocional, indicando una buena gestión emocional. Para el hijo 2, se podría sugerir áreas para mejorar en la regulación emocional.

En relación con las habilidades emocionales de los trabajadores de esta empresa familiar (atención emocional, claridad y reparación), según el género de los participantes, reflejan diferencias mínimas.

En cuanto a la evaluación de resultados en atención emocional, destacamos una puntuación ligeramente superior en las mujeres (27,5). Esto sugiere que las mujeres en esta familia tienden a una mayor habilidad para percibir y atender a sus emociones en comparación con los hombres. Esto se puede deber a que, desde una perspectiva biológica, se ha sugerido que las mujeres podrían tener una mayor sensibilidad emocional debido a diferencias en la estructura y funcionamiento del cerebro, así como en los niveles de ciertas hormonas relacionadas con el afecto y la empatía, así como la oxitocina. Además, los roles de género y las expectativas sociales también influyen, ya que históricamente, a las mujeres se les ha alentado a ser expresivas emocionalmente debido a roles de cuidadores, mientras que los hombres se les ha enseñado a reprimir sus emociones para ser considerados fuertes. Como mejora de esta habilidad, se puede crear un taller interactivo para hombres donde se exploren técnicas prácticas y experiencias para aumentar su inteligencia emocional, brindándoles herramientas específicas para reconocer, comprender y gestionar sus emociones de manera efectiva en el entorno laboral y personal.

Por otro lado, si nos fijamos en el indicador de claridad emocional, ambos géneros tienen puntuaciones altas y similares en esta dimensión, con las mujeres en un promedio de 29 y los hombres ligeramente más bajos con 28,67. Esto indica que tanto hombres como mujeres tienen una alta capacidad para comprender y entender sus propias emociones. La razón principal podría deberse a que la claridad emocional está influenciada mayoritariamente por la capacidad cognitiva y la experiencia personal en el procesamiento emocional, más que por las diferencias de género. Aunque los puntajes son altos, siempre es beneficioso continuar desarrollando esta habilidad a través de la práctica de la auto-reflexión, la atención plena y el autocuidado emocional.

Por último, identificamos una alta puntuación en los hombres en cuanto a la habilidad de reparación emocional. Tienen una ligera ventaja en esta dimensión, lo que pueden ser ligeramente más eficaces en la regulación emocional y en la gestión de las emociones negativas. Esto se puede deber, a que los hombres pueden haber desarrollado estrategias específicas de afrontamiento que les permitan recuperarse más rápidamente de las experiencias emocionales adversas. Se podrían establecer grupos de discusión donde hombres y mujeres comparten estrategias de afrontamiento emocional para crear un ambiente de apoyo y aprendizaje mutuo en el entorno laboral.

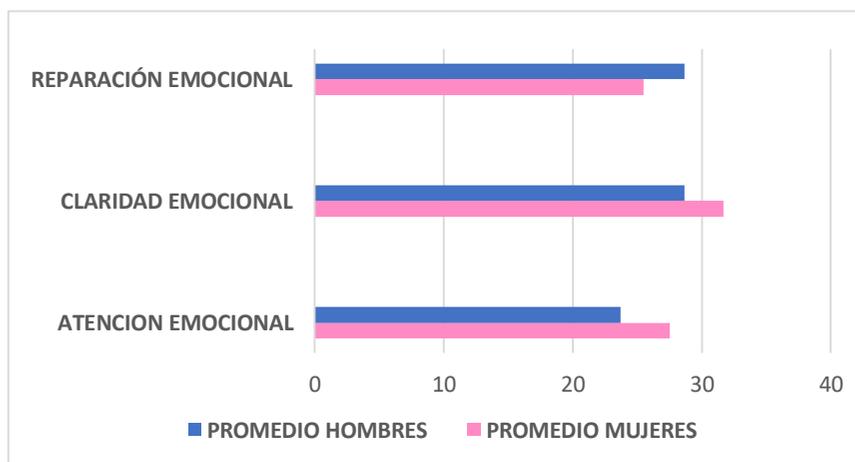


Gráfico 4.4.3: Promedio de resultados TMMS-24 por género.

Fuente: Elaboración propia mediante Excel

Después de esta discusión, este estudio formado parte por los miembros de una empresa familiar, evaluado a través del test TMMS-24 y considerando el género como variable, revela una distribución equilibrada en las dimensiones de atención, claridad y reparación emocional. Si bien, hemos comprobado que se identifican ligeras diferencias, como la mayor atención emocional en las mujeres por características biológicas. Estos resultados sugieren un ambiente laboral emocionalmente saludable, donde la diversidad de género puede enriquecer la gestión emocional y promover una cultura organizacional más sólida. Para fortalecer aún más estas habilidades, se recomienda la implementación de programas de desarrollo personalizados que fomenten la comunicación abierta, la colaboración y el apoyo mutuo de la empresa familiar.

8. CONCLUSIONES

Al inicio de este trabajo, el propósito fundamental fue evidenciar, mediante la recopilación de numerosos estudios llevados a cabo por expertos en la materia, el gran impacto que tiene la Inteligencia Emocional (IE) en el ámbito, así como las emociones clave para desarrollarla adecuadamente. El objetivo de la IE no radica en controlar nuestras emociones, si no en comprender como gestionarlas en situaciones desbordantes.

Aunque la Inteligencia Emocional es un concepto aún en desarrollo, ha evolucionado significativamente desde sus primeras conceptualizaciones. Originalmente enfocada en aspectos clínicos y educativos, la IE ahora se reconoce ampliamente por su impacto en diversos ámbitos, incluyendo el laboral. Este estudio ha permitido entender mejor cómo las habilidades emocionales pueden desarrollarse y aplicarse para mejorar tanto el rendimiento individual como el organizacional. El análisis de Goleman revela que, en la evaluación de trabajadores excepcionales, se destaca la importancia de la Inteligencia Emocional, especialmente en roles de liderazgo, donde el 85% de las competencias se relacionan con IE.

A través de la aplicación del cuestionario TMMS-24 en la empresa Timber Art, se ha podido medir de manera práctica la inteligencia emocional de sus miembros. Los resultados indicaron que los empleados con mayores niveles de IE experimentan una mejor satisfacción en sus relaciones laborales y personales, lo cual se traduce en un ambiente de trabajo más positivo y productivo.

Se ha demostrado que una adecuada gestión emocional puede mejorar significativamente la salud mental y física de los trabajadores. Los datos recopilados sugieren que los empleados que manejan mejor sus emociones presentan menos niveles de estrés y mayor bienestar general, lo que contribuye a un entorno laboral más saludable y eficiente.

La inteligencia emocional se ha relevado como un predictor crucial del éxito laboral, aunque muchas organizaciones aún no reconocen su valor. Sin embargo, los estudios revisados y los datos obtenidos en Timber Art confirman que las competencias emocionales son fundamentales para el liderazgo efectivo y el éxito organizacional.

La falta de habilidades emocionales puede llevar a conflictos interpersonales, estrés y una disminución del rendimiento laboral. Este estudio ha identificado que una gestión inadecuada de las emociones no solo afecta la productividad, sino también la salud mental de los empleados, destacando la necesidad de programas de formación y desarrollo en IE.

En conclusión, el análisis realizado evidencia que la Inteligencia Emocional es una capacidad desarrollable y altamente beneficiosa para el entorno laboral. Las organizaciones que fomenten el desarrollo de la IE entre sus empleados mejoran su clima laboral, y además obtienen un rendimiento superior y una mayor satisfacción general. Este trabajo subraya la importancia de integrar la IE en las estrategias de gestión y desarrollo organizacional para enfrentar de manera efectiva los desafíos emocionales y mejorar la productividad y bienestar de los empleados.

Después de la realización este Trabajo de Fin de Grado, considero que es esencial iniciar la enseñanza y conciencia de la Inteligencia Emocional desde las primeras etapas de la educación, abarcando desde la educación primaria hasta la universitaria, con el fin de preparar a las próximas generaciones de profesionales y fortalecer el nivel colectivo de IE en la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA

Abraham, R. (1998). Emotional dissonance in organizations: Antecedents, consequences, and moderating factors. *Monographs in genetic, social and general psychology*, 124(2), 229.

Aragón Zepeda, Kehilly Izabel (2019): "Inteligencia emocional y su relación en el desempeño laboral".

Briceño, R. C. (2022, 14 enero). La gestión de las emociones. UDEP Hoy. <https://www.udep.edu.pe/hoy/2022/01/gestion-de-emociones/>

Caruso, David R y Salovey, Peter (2005): "El directivo emocionalmente inteligente.

Diccionario de la Real Academia Española. Definición de "inteligencia emocional". Disponible en la pagina web: <https://dle.rae.es/inteligencia>

Extremera, N. y Fernández-Berrocal, P. (2002). Relation of perceived emotional intelligence and health- related quality of life in middle-aged women. *Psychological Reports*, 91, 47-59.

Fernández-Berrocal, P., Extremera, N., & Ramos, N. (2004). Validity and reliability of the spanish modified versión of the Trait Meta-Mood Scale. *Psychological Reports*, 94, 751-755.

García Fernández, Mariano; Giménez Mas, Sara Isabel (2010): "La inteligencia emocional y sus principales modelos: propuesta de un modelo integrador".

Revista Digital del Centro del Profesorado de Cuevas-Olula, vol. 3, núm. 6, pág. 49.

Goleman, D., & Cherniss, C. (2013). *Inteligencia emocional en el trabajo: Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*. Editorial Kairós

Lang P, Bradley M. Emotions, attention, and the startle reflex. *Psychological Review*, 1990;97:377-395.

Maella Pablo (2015) "Las claves de la automotivación en el trabajo". Disponible en <http://www.pablomaella.com/web/wp-content/uploads/pdf/las-claves-de-la-automotivacion-en-el-trabajo.pdf>

Mercadé, Aleix (2012): "Los 8 tipos de Inteligencia según Howard Gardner: la teoría de las inteligencias múltiples"

MESTRE, JOSÉ MIGUEL; GUIL BOZAL, ROCÍO; A. BRACKETT, MARC; SALOVEY, PETER (2008): "Inteligencia emocional: definición, evaluación y aplicaciones desde el modelo de habilidades de Mayer y Salovey". Universidad de Cádiz.

MORA MÉRIDA, JUAN ANTONIO; MARTÍN JORGE, MIGUEL LUIS (2007): "La concepción de la inteligencia en los planteamientos de Gardner (1983) y Sternberg (1985) como desarrollos teóricos precursores de la noción de inteligencia emocional". *Revista de Historia de la Psicología*, vol. 28, núm. 4, pág. 74.

Oberst, U., & Luser, A. C. (2004). Modelos teóricos en inteligencia emocional y su medida" Num 14. Pág 3

PALMERO, FRANCESC (1997): "La emoción desde el modelo biológico". *Revista electrónica de Motivación y Emoción*, vol.6, núm. 13.

Ramirez Riveros, Yuribia Zulema (2021): "¿Por qué es importante la inteligencia emocional en el control interno?"

Smith, M. K. (2002) "Howard Gardner and multiple intelligences", the encyclopedia of informal education, Downloaded from <http://www.infed.org/thinkers/gardner.htm> on October 31, 2005

Thorndike, R. L.; Stein, S. (1937). «An evaluation of the attempts to measure social intelligence». *Psychological Bulletin* (34): 275–284.

Timber Art. (2023b, junio 2). Sobre Timbert Art - Expertos en suelos de madera - Timber Art. <https://timberart.es/timber-art/>

Toledo Castillo, F. y Salvador Martinez, C. (2014). "Manual de inteligencia emocional aplicada a la prevención de riesgos laborales".

Zafra, E. L., Landa, J. M. A., & Martos, M. P. (2013). *Inteligencia emocional en el trabajo*.