

*Grau en Relacions Laborals*

Treball de fi de Grau  
Curs acadèmic 2014-2015

**La “Inteligencia Emocional” y su repercusión aplicada en  
empresa dedicada a Consultoría**

Alumna:

Heidy Pinedo Mori

NIA: 151563

Tutor del Trabajo:

Pere Notó I Brulles



**Universitat  
Pompeu Fabra**  
*Barcelona*

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y ORIGINALIDAD

Yo, *Heidy Pinedo Mori*, certifico que el presente trabajo no se ha presentado para la evaluación de cualquier otro tema, ya sea en parte o en su totalidad. Certifico que el contenido es original y que yo soy el único autor, no incluyendo cualquier material publicado o escrito por otras personas excepto aquellos casos previamente indicado en todo el texto.

Como autor del informe original de este trabajo final de grado autorizo a la UPF para depositarlo y publicarlo en el e-repositorio: Repositorio Digital de la UPF, <http://repositori.upf.edu> o cualquier otra plataforma digital creada por o propiedad de la Universidad, para abrir el acceso a la Internet. Esta autorización es indefinida, libre y no exclusiva, es decir, soy libre para publicarlo en otra parte.

Firma  
HEIDY PINEDO MORI  
Barcelona 01 de Junio del 2015

## RESUMEN DE CONTENIDO DEL TRABAJO

El presente trabajo tuvo como objetivo el análisis sobre la repercusión que puede tener la aplicación de la Inteligencia Emocional en una empresa dedicada a la consultoría internacional.

Para la realización de este trabajo se utilizó como metodología principal, la realización de una entrevista a una de las encargadas del proceso de reclutamiento de la empresa en mención, Psicóloga y Coach de profesión.

Las conclusiones a las que llegamos basándonos en la entrevista, es que la empresa toma en cuenta que un consultor disponga de Inteligencia Emocional, ya que, dadas las tareas que deben realizar, esta característica influye mucho en su desempeño profesional, porque ayuda al trabajador a realizar de manera más efectiva su trabajo, el cual contiene una parte muy importante de *interacción social*, mediante el trabajo en equipo y con clientes. Por lo que necesitan estar bien alineados para poder conseguir todos los objetivos que se proponen, siendo posible cuando se toman en cuenta los principios de la IE.

Por otro lado, se ha detectado que el consultor puede llegar a sentir un alto grado de satisfacción al desarrollar su trabajo, cuando se aplican las competencias relacionadas a la IE, permitiendo al trabajador, desenvolverse de forma más profesional en varios aspectos que están relacionadas con sus tareas laborales.

Asimismo, entendemos que la empresa cuenta con algunas herramientas ya implementadas en la empresa, que ayudan por una parte, a detectar estas capacidades en un inicio, mediante la entrevista de competencias y por otra a mejorarlas, mediante un proceso interno llamado "*Mentorship Program*".

## INDICE DE CONTENIDO

1. Introducción.....	4
2. Marco teórico	
2.1. La inteligencia Emocional.....	5
2.2. Evolución.....	6
2.3. Inteligencia emocional en el trabajo .....	9
2.4. Implicaciones personales de la IE en el ámbito laboral.....	10
2.5. Implicaciones Interpersonales de IE en el ámbito laboral.....	11
3. Marco Práctico	
3.1 Aplicación de la IE en una empresa dedicado al ámbito de consultoría.....	13
4. Metodología	
4.1. Entrevista .....	14
4.2. Recopilación de datos.....	15
5. Resultados empíricos (Entrevista Psicóloga y Coach)	
5.1. ¿Consideras que los consultores deben contar con Inteligencia Emocional para trabajar en vuestra empresa?.....	16
5.2. Cuando comentas que se encontrarán con menos dificultades en el camino, ¿podemos entender que ello brinda un grado de satisfacción laboral para el consultor?.....	17
5.3. ¿Qué herramientas se utilizan desde RRHH o desde la empresa en general, para detectar trabajadores que cuenten con Inteligencia Emocional?.....	17
5.4. ¿Alguna vez la empresa contrató a algún consultor pensando que contaba con buenas capacidades emocionales, pero que la realidad haya sido otra? Si es así, ¿qué medidas se tomaron?.....	18
5.5. ¿Crees que RRHH cuenta con todo el apoyo por parte de la Dirección General de la empresa para mejorar la calidad o herramientas de trabajo para detectar este tipo de habilidades en un candidato?.....	19
6. Conclusiones entrevista.....	20
7. Consideraciones finales.....	21
8. Bibliografía.....	22

## 1. INTRODUCCIÓN

Aunque hoy en día se escucha hablar cada vez más sobre este término “Inteligencia Emocional”, mucha gente sigue sin entender lo que realmente significa, por qué se habla del tema y cuál es su beneficio.

Cuando escuché por primera vez hablar sobre este tema, me llamó la atención de manera inmediata, ya que, siempre tuve mucho apego a ciertos temas relacionados con la psicología del trabajo y porque creo que hablar sobre la inteligencia emocional va muy ligado al bienestar laboral.

Por otro lado, debido a que mi carrera profesional (Relaciones Laborales), tiene como actividad principal “la gestión de personas”; profundizar sobre temas relacionados con la condición humana y sus beneficios, son cuestiones que deberían tener más cobertura e interés por parte de todos los profesionales de las relaciones laborales, ya que, en un futuro muchos de nosotros estaremos trabajando en diversas empresas realizando una labor, que sabemos no es nada sencillo y es precisamente, gestión de personas.

Y, para poder ser verdaderos profesionales en RRRHH debemos contar con ciertos conocimientos relacionados, no sólo desde la parte metodológica, sino también desde una parte psicológica, el cual considero parte esencial para el manejo de personas.

Asimismo, poder contar con conocimientos referentes a la inteligencia emocional es provechoso para ambas partes, tanto del lado del trabajador como de la empresa. Por lo tanto, si a todos nos interesa poder llegar a un fin común, es necesario que ambas partes (empresa y empleado) hagamos más hincapié en todo lo relacionado a la inteligencia emocional, para buscar herramientas que nos permitan desarrollar y detectar estas capacidades.

Como lo describen algunos autores y, dentro de ellos uno muy reconocido por sus libros sobre inteligencia emocional, “**Daniel Goleman**”, la inteligencia emocional nos permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo o en cualquier situación personal, acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social, que nos brindará mayores posibilidades de desarrollo personal.

Como vemos hoy en día y gracias a los últimos estudios y teorías realizadas, contar con un alto intelecto no es suficiente para alcanzar el éxito profesional o el bienestar en general, sino que existe otro componente básico que es un tipo de inteligencia enfocada en las emociones.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 La Inteligencia Emocional

El término Inteligencia Emocional hace referencia a la “capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos. Este término engloba habilidades muy distintas aunque complementarias a la inteligencia académica, la capacidad exclusivamente cognitiva medida por el cociente intelectual”. (Goleman, D. 1998)

También podemos definirla como una habilidad interna que nos ayuda a manejar nuestras emociones, tanto positivas como negativas, de tal manera que nos ayuda a tener una mejor conducta y resultados en los diversos aspectos de nuestras vidas, como pueden ser: ámbito laboral, estudios y relaciones familiares.

Por otro lado, y siguiendo con el concepto de inteligencia emocional, el psicólogo **Jhon D. Mayer**, explica que existen muchas personas que no son conscientes de poseer esta cualidad, siendo ello uno de los puntos que determina al ser humano como tal diferenciando su nivel de bienestar personal.

Otra formulación sobre el concepto de inteligencia emocional es la del **Dr. Reuven Bar-On**, quien introdujo el término EQ (coeficiente emocional) como sistema de medida de la competencia emocional y social. Y, la define como el interés por entenderse a uno mismo y a los demás de forma efectiva, relacionarse bien con los demás y afrontar o adaptarse al entorno inmediato de modo que se incrementen las probabilidades de responder con éxito a las exigencias del medio.

**Bar-On**, también define la inteligencia emocional como “tener a tus emociones trabajando a tu favor y no en tu contra. Ya que, “Inteligencia Emocional” embarca un conjunto de competencias, herramientas y comportamientos emocionales y sociales, que determinan cómo

de bien percibimos, entendemos y controlamos nuestras emociones. Todas estas competencias, herramientas y comportamientos nos ayudan a entender cómo se sienten los demás y cómo relacionarnos con ellos, además de hacer frente a obligaciones, desafíos y presiones diarias.” ([www.lauracoaching.com](http://www.lauracoaching.com))

## 2.2 Evolución y teorías

Para el desarrollo de este punto y dar a conocer acerca de quienes aportaron en la constitución de esta teoría, he tomado como referencia el apéndice 1 sobre inteligencia emocional de la obra de Daniel Goleman, sobre *la Práctica de la Inteligencia Emocional*.

Ya en el siglo XX, se dieron a conocer algunas investigaciones y estudios sobre la inteligencia emocional, surgiendo así diferentes autores e hipótesis que daban a conocer sus teorías sobre el tema.

Durante los años ochenta, el psicólogo **Howard Gardner** fue uno de los primeros teóricos en señalar las diferencias existentes entre las capacidades tanto emocionales e intelectuales y expuso su teoría de las *Inteligencias* múltiple en el que plantea que el ser humano posee varios tipos de inteligencia que son: Inteligencia Lingüística, lógico matemática, inteligencia corporal, visual, espacial, inteligencia musical, interpersonal e intrapersonal. Posteriormente, en el año 1983, Gardner añadió una más, la inteligencia naturalista; que consiste en el entendimiento del entorno en el que vivimos y la observación de la naturaleza.

Durante los años ochenta, el psicólogo israelí, **Reuven Bar-On**, creó otro modelo que adelantaba el concepto de "inteligencia emocional". El modelo de Reuven Bar On se sostiene sobre cinco grandes componentes clave que son: Habilidades interpersonales, habilidades intrapersonales, manejo del estrés, adaptabilidad y estado de ánimo positivo.

En 1990 los psicólogos **Peter Salovey y John Mayer**, también propusieron una teoría que tenía en cuenta la inteligencia emocional y la definieron como “*la capacidad de controlar y regular los sentimientos de uno mismo y de los demás, y utilizarlos como guía del pensamiento y la acción*”. (Goleman, D. 1998)

Por otro lado, **Peter Salovey**, planteó cinco competencias principales de la inteligencia emocional y Daniel Goleman adaptó una versión que sería más útil para comprender como estas habilidades emocionales y sociales influyen en el mundo laboral y son las siguientes:

- 1) *Conciencia de sí mismo*: Es la capacidad de saber o reconocer un sentimiento mientras ocurre, darle nombre e identificar sus efectos para que nos permitan saber qué decisiones tomar. Esto nos lleva a crear confianza en uno mismo a la hora de valorar nuestras debilidades o fortalezas. *“Para favorecer la autoconciencia se deben hacer cinco consideraciones básica: examinar nuestros juicios; sintonizar con los sentidos; conectar con nuestros sentimientos; saber cuáles son nuestras intenciones y prestar atención a nuestros actos” (Solano, Ángela, 2013)*
- 2) *Autorregulación*: Ser capaces de poder manejar nuestras emociones y recuperarnos prontamente de momentos de tensión emocional. Nos permite tener más control sobre nuestros impulsos conflictivos, ser más flexibles ante los cambios, sentirnos cómodos ante nuevos enfoques o puntos de vista. Las emociones no deben ser ocultadas ni demostrarlas de forma explosiva, sino que debemos regularlas y conducir las para que haya una mejor interacción personal, y para ello, como primer paso debemos ser capaces de identificar nuestras emociones.
- 3) *Motivación*: Nos permite marcarnos objetivos y esforzarnos por cumplirlos a pesar de los obstáculos que se nos puedan presentar en el camino, surgiendo así un grado de compromiso ante la consolidación de nuestros logros. El solo hecho de poder tener control de nosotros mismos genera un tipo de motivación automática, lo que nos permite poder llegar a tener éxito en la vida ya que estamos más propensos a realizar cualquier tarea y por ende cumplir objetivos.
- 4) *Empatía*: Ser capaces de entender a los demás mediante el reconocimiento de sus sentimientos, preocupaciones o necesidades. Esto nos permite comprender mejor a las personas, porque contamos con la habilidad de entender y aceptar los diferentes puntos de vista mediante el conocimiento de las emociones de los demás. Es así que las mejores relaciones se basan en entender o tratar de conocer al otro.



5) *Habilidades sociales*: Es en Manejo de las relaciones e interacciones sociales positivas que nos permite interactuar en varios ámbitos de forma natural y fluida. Estas habilidades sociales pueden ser de comunicación, liderazgo, resolución de conflictos, trabajo en equipo y persuasión ante los demás, ya que todo ello tiene un impacto en la persona receptora afectando así su forma de reaccionar ante cualquier situación que se le presente.

No obstante, en 1995 Goleman fue quien difundió abiertamente el concepto de IE, a través de su obra dirigida al mundo empresarial, donde realiza un estudio en profundidad, que permite conocer sobre el alcance y beneficios en el campo de la administración. El concepto de IE se creó con el fin de responder a una interrogante: *¿Por qué hay personas que se adaptan mejor que otras a diferentes situaciones de la vida diaria?*

En 2001 el doctor en psicología **Hendrie Weisinger**, publicó un libro sobre la Inteligencia Emocional en el Trabajo. Para Weisinger la inteligencia emocional es *“el uso inteligente de las emociones: de forma intencional, hacemos que nuestras emociones trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de manera que mejoren nuestros resultados”*. (Weisinger, Hendrie, 2001)

Como podemos apreciar, hoy en día existen varias teorías y estudios sobre la IE, que nos permiten conocer más en profundidad sobre este tipo de capacidad con la que podemos contar los seres humanos.

Años atrás, sólo se atribuía y destacaba el nivel de coeficiente intelectual con la que contaban las personas para medir su grado de éxito tanto a nivel académico como profesional, conocidos como los “inteligentes”. Sin embargo, gracias a las nuevas teorías y estudios, entendemos que no basta con tener un coeficiente intelectual alto para tener éxito en la vida, sino que existe una analogía entre inteligencia emocional y coeficiente intelectual. Esta analogía corresponde a comportamiento y conductas basadas en emociones, creencias y vivencias, que ayudan a buscar un equilibrio a nivel laboral, social y particular.

### 2.3 La Inteligencia Emocional en el Trabajo

Según Ángela Solano, la inteligencia humana está constituida por el coeficiente intelectual y por el componente emocional, ambos factores hacen que las personas puedan llevar una vida más oportuna. Entre los componentes emocionales tenemos los siguientes: Control de emociones, automotivación, empatía, conocimiento de uno mismo y el manejo de relaciones. Es por esta razón que la inteligencia emocional en el ámbito laboral juega un papel muy relevante, ya que nos desarrollamos en distintas situaciones, tanto a nivel intrapersonal e interpersonal. De este modo, se considera muy importante que las empresas cuenten con personales cualificados en psicología, que mediante el coaching puedan ayudar a los trabajadores a mejorar y trabajar más la parte de habilidades sociales mediante el conocimiento de la IE.

Para Ángela, el ámbito laboral requiere de la composición de conocimientos académicos y/o técnicos, más el control de las emociones generadas por el trabajo en sí. La Inteligencia emocional en el trabajo se mide tanto a nivel personal como colectivo. Al nivel individual podemos encontrar los éxitos o frustraciones del individuo y a nivel colectivo, la interacción social, resolución de conflictos, trabajo en equipo, etc.

Por este motivo se considera que las organizaciones deberían prestar más atención a todo lo relacionado con IE, ya que de este modo se puede promover un mejor clima y ambiente de trabajo entre los empleados, valorando así no sólo la parte razonable del trabajador si no también su integridad.

La IE como lo descifra la escritora Laura Esquivel, *“implica sentir, entender y afrontar las situaciones cotidianas, toda palabra pronunciada, desde lo simple hasta lo elaborado, reúne dos condiciones, es una mezcla entre la manifestación de una pensamiento y la inevitable expresión de una emoción.”* Es así, que el poder identificar las emociones, es una herramienta muy poderosa que nos ayudará a manejar situaciones de la mejor manera posible. Por ejemplo. Si sabemos que alguna situación nos puede llegar a causar cierto malestar, como tristeza o enojo; si sabemos reconocer estas emociones, trataremos de buscar alternativas o acciones ante ellas, en vez de sólo esperar que sucedan y no tomar ninguna medida. Una medida que se puede tomar ante el conocimiento de una emoción de enojo es, por ejemplo, retirarnos del lugar antes de darse una interacción humana que pudiera tener consecuencias negativas en el entorno. **(Esquivel, L. 2000)**

Según últimos estudios realizados dentro del campo empresarial, muestran que los profesionales que requieren mayor grado de inteligencia emocional son los directivos, seguidos de los psiquiatras, ingenieros, docentes, asistentes sociales y relacionistas. Mientras que los informáticos, técnicos de laboratorio o los contadores, no requieren tanta inteligencia emocional para el desarrollo de su trabajo. Aunque considero que todas las relaciones laborales deberían de tomar más en cuenta este aspecto, ya que nos facilitaría el entorno de trabajo y el desarrollo humano.

Actualmente existen varios modelos para medir la IE, dos modelos de habilidades enfocados en el área educativa y tres modelos mixtos utilizados en el área administrativa. Los modelos de **habilidades** se centran en el contexto emocional, mientras que los modelos **mixtos** combinan elementos de personalidad, automotivación y regulación emocional.

En el campo de la administración, la IE suele interpretarse como el conjunto de comportamientos y emociones que se muestran en la gestión de un ejecutivo. Llegando a tener mucho éxito y acogida, porque es muy común ver que los estudiantes universitarios recién egresados pueden ser, académicamente inteligentes, pero no lo son emocionalmente. Por lo tanto, podemos entender que algunas personas pueden poseer ambos tipos de inteligencia.

(<http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v15n25/v15n25a01.pdf>)

#### **2.4 Implicaciones personales de la IE en el ámbito Laboral**

*La IE es “el uso intencional de las emociones para que contribuyan a orientar el pensamiento individual y colectivo para el mejoramiento de los resultados. La inteligencia emocional (IE) se utiliza en forma intrapersonal e interpersonal. (Rico, C. 2002)*

Como comenta Ángela Solano, el conocimiento de nuestras emociones nos proporcionar información sobre todo lo que nos rodea, ya sea de personas, situaciones o sobre nosotros mismos, ayudándonos a identificar y manejar todo tipo de conductas y pensamientos. Cuando las personas logramos identificar emociones diversas, podemos llegar a comprender muchas más cosas, ya que nos permite analizar distintos aspectos y perspectivas existentes.

A nivel personal, las situaciones que experimentamos en el ámbito laboral tienen una gran incidencia. En el ámbito laboral, todas las situaciones y/o experiencias vividas tienen un fuerte

impacto a nivel personal, ya que marcan la forma en la que nos expresamos y comportamos. Estas situaciones pueden ser varias como: desilusión por no llegar al objetivo, agobio o estrés por sobrecarga de trabajo, satisfacción por cumplir con una meta. Por lo tanto, controlar o manejar nuestras emociones de forma eficaz, puede ayudarnos en la forma en la que dominamos situaciones que pueden ser esperados o inesperadas. Además, hará que la persona sienta que tiene mucho poder sobre sus propias acciones y decisiones, surgiendo así una motivación personal, componente esencial de la inteligencia emocional. Como lo explica Rico, Un ingrediente fundamental de la IE es la automotivación, ya que cuando se está motivado, se puede emprender cualquier tarea, perseverar en ella, llevarla a cabo y abordar cualquier problema que surja en el camino.

Por lo tanto, podemos entender que en el ambiente laboral, el poder tener un buen manejo de nuestras emociones, tiene impacto en la satisfacción de la persona, ya que favorece el rendimiento y las interacciones que tenemos con los demás, facilitando todas las situaciones laborales cambiantes.

## **2.5 Implicaciones interpersonales de la IE en el ámbito laboral**

Según expone Rico, el valor del intercambio de la IE en las relaciones interpersonales se fundamenta en tres aspectos básicos que son: Capacidad de comunicar eficazmente, desarrollo de experiencia interpersonal y prestar ayuda y ayudarnos a nosotros mismos. Para que exista tal relación laboral, es necesario que nos podamos comunicar con los demás, utilizando todos los medios posibles.

Para que exista una comunicación eficiente, existen ciertas técnicas que podemos utilizar y que son las siguientes: Exteriorización, asertividad, atención dinámica, crítica, comunicación de equipo.

Cuando hablamos de exteriorización, hacemos referencia al hecho de trasladar lo que realmente pensamos, sentimos, creemos y necesitamos a la otra persona. De esta forma, estamos haciendo uso de la inteligencia emocional y debemos prestar atención al efecto que cause en la otra persona todo lo que expresamos ya que estaremos desarrollando más sensibilidad y empatía.

En cuanto a la asertividad, Rico comenta que así como debemos defender nuestras propias ideas o necesidades, también debemos respetar la de los demás, ya que la asertividad se manifiesta

mediante las palabras y por ende es un tipo de comunicación al igual que el lenguaje corporal es una capacidad muy importante que nos ayudará a interactuar mejor con nuestro entorno laboral.

Por otro lado, cuando se habla de atención dinámica, se hace referencia al poder escuchar fielmente lo que dicen las demás personas, desconectando así todo filtro personal que nos impida concentrarnos en lo que estamos escuchando de los demás y poder entender el contexto emocional de lo que transmite la otra persona.

La crítica, significa poder realizar una valoración constructiva de lo que consideramos correcto o incorrecto. Esto ayuda a que seamos capaces de manejar nuestras emociones siendo capaces de dar nuestras opiniones como el recibir de los demás, lo cual forma parte de un proceso de aprendizaje en sociedad.

Por último, otra técnica que menciona Rico es la comunicación en equipo, porque la inteligencia emocional también se utiliza en grupo, permitiéndonos resolver cualquier situación que se nos presente y sobretodo trabajar eficazmente.

Ya que vivimos en un mundo de interrelación constante no podemos dejar de lado el hecho de que todas las actividades laborales tienen como algo primordial la relación con personas. Es así, *“que en la perspectiva de la inteligencia emocional en el trabajo, los empleados de una empresa tienen como responsabilidad aumentar su propia (IE), mediante el desarrollo de su autoconciencia, control emocional, automotivación, desarrollando técnicas de comunicación eficaces, ayudándose a sí mismos como también dando apoyo a los demás”* (Rico, C. 2002)

### 3. MARCO PRACTICO

#### 3.1 Aplicación de la Inteligencia Emocional en empresa del ámbito de Consultoría

La empresa que he elegido para realizar mi trabajo final, es una empresa dedicada por más de 20 años a la consultoría estratégica, especializada en dar servicios a grandes empresas reconocidas a nivel mundial, brindándoles las mejores estrategias para crecer en el mercado, vender más y llegar cada vez a más gente. También se encuentran inmersos en la industria de bienes de consumo, farmacia, telecomunicaciones, energía y servicios en general.

Esta consultoría cuenta con clientes situados en diferentes partes de mundo. Y para prestar sus servicios, los consultores que se encuentran asignados a un determinado proyecto, deben desplazarse hasta el lugar de residencia del cliente. Para ello, una de las cualidades con las que debe contar un consultor dentro de esta empresa, es el poder dominar como mínimo tres idiomas, de preferencia idiomas europeos, ya que genera un plus al momento de comunicarse con el cliente.

Según la descripción que acabamos de dar sobre esta empresa de consultoría en particular, podemos entender que hay ciertas capacidades sociales necesarias e indispensables con las que debe contar un consultor para realizar un buen trabajo. La capacidad comunicativa es una de ellas, ya que es básico que el consultor tenga buen dominio de idiomas, lo hable de forma fluida, precisa y concisa, para poder llegar al cliente.

La habilidad comunicativa es muy relevante ya que los consultores en un momento determinado también deben realizar presentaciones frente a los clientes. Lo cual indica la realización de una interacción social efectiva.

Como podemos ver, el ámbito de la consultoría implica realizar mucha interrelación personal tanto en el trabajo con los compañeros, como con los mismos clientes. El trabajo que realiza un consultor en esta empresa es bastante dinámico, ya que realizan diversas funciones tanto a nivel intelectual como social.

Paloma del Henar explica que, *“La inteligencia emocional resulta de tal importancia que puede ser considerada como el cimiento sobre el que se asienta la vida personal y profesional y, por tanto, también la de cualquier organización. La IE se manifiesta y percibe en todos los*

*momentos de la vida de cada individuo y de la empresa en su conjunto, ya sea en su ámbito interno o en sus relaciones con el exterior”.* (Henar, 2010)

Como podemos entender, la inteligencia emocional se encuentra en todos los aspectos de la vida en general, sin embargo, sorprende ver que hoy en día aún existen empresas que, a la hora de contratar, sólo valoran la parte intelectual del trabajador (Estudios realizados y experiencia laboral) dejando a un lado la parte personal, siendo éste un gran factor que ayuda a lograr la eficacia laboral. Ya que, *“En todos los trabajos, las competencias emocionales predominan dos veces más entre las competencias identificadas que las habilidades técnicas y las puramente intelectivas combinadas. Cuanto más importante es la posición que se ocupa en una organización, más importancia tiene la IE: entre los que ocupan puestos de liderazgo, el 85% de sus competencias, pertenece al campo de la IE”* (Goleman y Cherniss, 2005).

Es así que se explica que los jefes más eficaces son aquellos que tienen la habilidad de entender a sus trabajadores, en sus mejores y en sus peores momentos. Y son capaces de gestionar estas emociones de tal forma que los empleados tengan confianza y se sientan cómodos de trabajar con ellos.

Con este trabajo, trataremos de conocer si la empresa elegida toma en cuenta la inteligencia emocional de sus trabajadores y si son conscientes de lo que ello implica.

## **4. METODOLOGÍA**

### **4.1 Entrevista**

Una de las metodologías empleadas para la realización de este proyecto fue mediante una entrevista presencial con la Psicóloga y Coach de la empresa consultora en la que me he basado para poder hacer este trabajo.

La realización de la entrevista tuvo lugar el día miércoles 6 de abril del 2015, en las instalaciones de la empresa. La duración de la entrevista fue aproximadamente de una hora.

El medio empleado para la recopilación de información que utilicé, fue mediante la grabación de un audio y que luego me sirvió para plasmar en el trabajo.

El objetivo de esta entrevista fue la obtención de datos referentes a la inteligencia emocional aplicada en una empresa que se dedica a la consultoría estratégica. Y, mediante la obtención de estos datos, queremos conocer si la empresa toma en cuenta esta habilidad o capacidad al momento de contratar a sus empleados.

Para el día de la entrevista, me preparé cuatro preguntas que eran la base para poder comenzar con la entrevista, sin embargo, en el transcurso de la entrevista, surgieron algunas dudas en las que me interesé por ahondar, cambiando de manera leve el guion que había preparado y aumentando dos preguntas más.

Por tanto, las preguntas que surgieron en la entrevista y que intentamos resolver, fueron las siguientes:

¿Consideras que los consultores deben contar con Inteligencia Emocional para trabajar en vuestra empresa? Cuando comentas que se encontrarán con menos dificultades en el camino, ¿podemos entender que ello brinda un grado de satisfacción laboral para el consultor? ¿Qué herramientas se utilizan desde RRHH o desde la empresa en general, para detectar trabajadores que cuenten con Inteligencia Emocional? ¿Alguna vez la empresa contrató a algún consultor pensando que contaba con buenas capacidades emocionales, pero que la realidad haya sido otra? Si es así, ¿qué medidas se tomaron? ¿Crees que RRHH cuenta con todo el apoyo por parte de la Dirección General de la empresa para mejorar la calidad o herramientas de trabajo para detectar este tipo de habilidades en un candidato?

Como podemos apreciar, la entrevista que realicé fue una entrevista semiestructurada ya que determiné de antemano la información más relevante que quise conseguir. Las preguntas al inicio fueron bastante abiertas, con lo cual, pude obtener más matices en las respuestas e ir moldeando las preguntas para obtener más información.

## **4.2 Recopilación de datos.**

Otra metodología o técnica utilizada para la realización de este trabajo fue la recopilación de datos referentes a la empresa consultora a través de la página web de la empresa.



Mediando esta página web pude obtener datos relevantes al tipo de empresa, constitución, cartera de clientes, sectores y o industrias en las que trabajan, perfil profesional de los consultores más Seniors, valores y objetivos futuros de la empresa.

Por otro lado, dentro de la página web también pude encontrar varios testimonios de los consultores que trabajan en ella. Cada uno de ellos contaba cómo era trabajar para esta empresa, qué los distingue del resto de consultoría y por qué los clientes creen en ellos.

Es así, que a través de este medio pude obtener información general de la empresa que me permitió obtener un conocimiento más global del tipo de consultoría que escogí para realizar mi proyecto.

## **5. RESULTADOS EMPÍRICOS (Entrevista Psicóloga y Coach de la Empresa)**

Como expliqué en el apartado de metodología, para poder realizar este trabajo de fin de carrera y así deliberar qué importancia tiene para una empresa basada en consultoría internacional, el que un trabajador cuente con la capacidad de Inteligencia Emocional, decidí realizar una entrevista a la Psicóloga, Coach y encargada del departamento de RRHH.

De acuerdo a la entrevista que le realicé, estas son las respuestas que obtuve concerniente a los resultados empíricos de mi trabajo sobre la inteligencia emocional aplicada en consultoría estratégica e internacional.

### **5.1 ¿Consideras que los consultores deben contar con Inteligencia Emocional para trabajar en vuestra empresa?**

Sí, sin duda creo que es una capacidad muy importante, ya que el consultor aparte de todo el conocimiento técnico con el que ya cuenta, su funcionalidad tiene una variedad de responsabilidades que implica la gestión de personas, tanto a nivel de proyectos, como a nivel de trabajo en equipo. Ello implica que el consultor deberá trabajar con personas o clientes que no conoce, y al mismo tiempo tiene que trabajar como parte de un equipo. Por lo tanto, su inteligencia emocional le va a facilitar todo lo concerniente a la gestión de personas, tanto a nivel de asertividad, comunicación, entendimiento, adaptación a los demás y a lo que otras personas estén experimentando en ese momento. Y, considero que cuando los consultores

tienen Inteligencia Emocional, su trabajo mejora, ya que ellos se sienten más satisfechos y encontrarán menos dificultades en su camino.

**5.2 Cuando comentas que “se encontrarán con menos dificultades en el camino”, ¿podemos entender que ello brinda un grado de satisfacción laboral para el consultor?**

Exacto, ya que considero que una persona que no cuenta con inteligencia emocional, en muchas ocasiones se puede encontrar frustrado, en el sentido de que si tiene que enfrentarse a un cliente, o a una persona muy difícil y con muchos más años de experiencia, el no saber cómo llegar hasta esta persona por la falta de inteligencia social y comunicativa, le va a ralentizar la recogida de información o datos requeridos para realizar su trabajo. Al mismo tiempo, tampoco le permitirá desenvolverse de forma más suelta y profesional en las reuniones o presentaciones que debe realizar frente a los clientes.

Por lo tanto, considero que la Inteligencia Emocional tiene un impacto muy positivo en el consultor, ya que, la persona se sentirá más satisfecha y le será más fácil desarrollar su trabajo, contribuyendo también, a que tenga una mayor productividad, porque el consultor se puede enfocar más a nivel técnico ya que la interacción con los otros no le supondrá ningún esfuerzo ni sufrimiento. Si le sale de forma natural y es una persona que ya es de por sí inteligente emocionalmente, ya no tendrá que sufrir con la parte social y comunicativa.

En los años que llevo trabajando para esta empresa, hubieron casos que conocí de personas que no tienen muy buenas habilidades sociales o que no son inteligentes emocionalmente y desde luego, me he dado cuenta que les cuesta más poder realizar o desenvolver su trabajo. Por tanto, existe una clara relación entre inteligencia emocional y satisfacción en el trabajo cuando las causas o factores dependen de la capacidad del trabajador.

**5.3 ¿Qué herramientas se utilizan desde RRHH o desde la empresa en general, para detectar trabajadores que cuenten con Inteligencia Emocional?**

En el proceso de selección de personal que hemos diseñado hace muchos años en la empresa, y que a medida que pasa el tiempo tratamos de ir mejorando, tenemos una entrevista final sobre competencias del candidato, en el que evaluamos todo lo relacionado a las diferentes

capacidades o competencias que hacen referencia a la inteligencia emocional, por lo que en este punto intentamos detectar si el candidato cuenta con este tipo de inteligencia o no.

Si bien también, me encontré con casos en las que algún candidato parecía no contar con algunas habilidades, como las relacionadas con la inteligencia emocional y aun así se procede con la contratación del candidato, ya que el nivel analítico y el conocimiento técnico es muy importante en esta empresa. Y, la labor que hacemos internamente, cuando un consultor se incorpora a la empresa, es asignarle un mentor o tutor, que será su apoyo dentro de la empresa. Al mentor se le comunica estas debilidades o puntos a pulir del trabajador para que comience, de alguna manera a apoyar a esta persona a desarrollar estas habilidades.

Dentro de la empresa tenemos un plan de carrera, en el cual es responsable, el tutor de cada consultor. Después de realizar cada proyecto, ellos tienen que realizar una evaluación y aquí también se mencionan temas de inteligencia emocional y se coordina con el tutor del consultor para que puedan trabajar en ello a lo largo del año. Por otro lado, se establecen también objetivos con un plan de acciones específico.

#### **5.4 ¿Alguna vez la empresa contrató a algún consultor pensando que contaba con buenas capacidades emocionales, pero que la realidad haya sido otra? Si es así, ¿qué medidas se tomaron?**

Lo que recuerdo es un caso muy reciente, que durante el proceso de selección pensé reconocer que uno de los candidatos contaba con buenas capacidades de gestión de clientes, buenas relaciones sociales y capacidad de comunicación en general, además de las capacidades analíticas y técnicas. Sin embargo, una vez contrato, dentro de la empresa y con el proyecto en marcha, nos dimos cuenta que al trabajador le costaba mucho moverse en estos ámbitos. Y la apreciación se vio resuelta, cuando el Manager de proyecto en el que el consultor estuvo asignado, me dio un breve feedback sobre él. Comentando que era una persona bastante introvertida y que le costaba mucho saber o detectar como comunicarse y llegar hasta el cliente.

Sin embargo, bajo mi criterio, considero que era un efecto debido a que la persona era muy nueva en la compañía y existía un problema de confianza que no le permitía sacar todo su potencial, entonces creo que el impacto hacia este nuevo ambiente laboral, era volverse más tímido, más introvertido y ser más patoso en la comunicación. Pero, creo que esto era producto

de falta de seguridad, lo cual no le dejó sacar todo su potencial, que en un inicio en la entrevista de selección, sí demostró.

**5.5 ¿Crees que RRHH cuenta con todo el apoyo por parte de la Dirección General de la empresa para mejorar la calidad o herramientas de trabajo para detectar este tipo de habilidades en un candidato?**

Yo creo que no es una cuestión de apoyo sino de recursos, ya que la empresa es pequeña y tiene recursos limitados, aunque considero que yo podría desarrollar muchas más herramientas, en mi calidad de psicóloga y coach, pero dadas las circunstancias actuales, al encontrarme de momento sustituyendo de forma pasajera a la Directora del departamento, el problema en sí es que no tengo el tiempo, ya que me tengo que dedicar a otros asuntos que tiene que ver más con gestión de personas dentro de la empresa. Aunque, si bien es cierto, la dirección estaría encantada y daría la bienvenida a cualquier propuesta de este tipo, siempre y cuando la propuesta estuviera bien diseñada.

El problema, en tal caso, creo que es más un tema de recursos, que ahora mismo dentro del departamento de RRHH somos muy poquitos, tenemos un tiempo limitado y tenemos además que distribuirnos para sacar primero lo prioritario.

## 6. CONCLUSIONES ENTREVISTA

Las conclusiones a las que podemos llegar después de haber realizado la entrevista son las siguientes:

En primer lugar, que la empresa sí toma en cuenta que un consultor disponga de Inteligencia Emocional, ya que, dadas las tareas que deben realizar, esta característica influye mucho en su desempeño profesional. Y, como nos explica la psicóloga, el que un trabajador cuente con inteligencia emocional es un punto bien valorado y a su vez buscado, que aumenta las probabilidades de que un candidato sea contratado como futuro consultor de la empresa. Aunque, por supuesto, no es el único requisito que se busca del trabajador. Existen otras capacidades muy relevantes que también son necesarias para poder acceder ese puesto. Pero contar con esta capacidad como de forma adicional, ayuda al trabajador a realizar de manera más efectiva su trabajo, el cual contiene una parte muy importante de interacción con los demás que, mediante la IE hace más fácil manejar la parte social.

Otra razón por el cual la empresa se interesa por este tema en concreto es porque se ha detectado que el consultor puede llegar a sentir un alto grado de satisfacción al desarrollar su trabajo. Permitiéndole desenvolverse de forma más profesional en varios aspectos que están relacionadas con sus tareas laborales. Especialmente, la parte de interacción con los demás. Asimismo, entendemos que la empresa cuenta con algunas herramientas ya implementadas, que ayudan por una parte, a detectar estas capacidades en un inicio, mediante la entrevista de competencias y por otra a mejorarlas, mediante un proceso de Mentores.

Por último, entendemos que de momento no se han empleado más herramientas para mejorar la calidad en cuanto al desarrollo de esta capacidad (IE) por no contar con suficientes recursos que les permita ahondar más en el tema y trabajar este aspecto con la plantilla actual. Sin embargo, en términos general, podemos ver que la empresa es consciente de la importancia que tiene el que un trabajador cuente con Inteligencia Emocional y los beneficios que esto genera tanto para el propio trabajador, brindándole más satisfacción laboral y por ende mejor calidad en su trabajo, como beneficios para la empresa, a nivel de calidad de proyectos presentados a clientes. Con lo cual, existe una clara causa y efecto entre Inteligencia emocional y los beneficios tanto a nivel empresarial y laboral.

## 7. CONSIDERACIONES FINALES

En mi opinión la inteligencia emocional aplicada en consultoría tiene más relevancia del que se podría pensar en un inicio. El trabajo de un consultor de la categoría de una empresa como ésta, requiere del dominio de varias habilidades que engloban múltiples inteligencias; como lo explicó Howard Gardner años atrás. Las habilidades analíticas, de deducción lógica y comunicativa son algunas de ellas. De manera que, cuando hablamos de habilidades comunicativas, estamos haciendo referencia de alguna forma u otra a un componente muy importante de la inteligencia emocional. Por lo tanto, es indispensable que un trabajador, que dentro de sus funciones tenga un alto grado de interacción con los demás, (clientes, equipo de trabajo), cuente con inteligencia emocional; ello hará posible que el trabajador se sienta más motivado, obtenga más seguridad en su trabajo, solucione problemas del día a día de una forma más coherente y racional, tomando en cuenta sus propias emociones como la de los demás.

Y, dado que la inteligencia emocional tiene la importancia que tiene, podemos ver como las empresas comienzan a dar importancia a esta capacidad desarrollando algunas herramientas, como en el caso de esta empresa consultora, que ya en el momento de reclutar, tienen una entrevista que va enfocado en descubrir este lado del candidato e incluso, cuentan con un programa llamado mentorship, que ayuda al consultor a mejorar ciertas áreas en las que se ha detectado cierta debilidad o flaqueza. Desde este punto, podemos entender que es necesario que un consultor pueda contar con inteligencia emocional.

Aunque en este trabajo me he enfocado más al ámbito de la consultoría, considero de una forma personal, que la inteligencia emocional nos sirve para poder sobrellevar la carga mental que nos supone las exigencias del mundo actual, tanto en el ámbito laboral como en el ámbito personal. Así, cualquier conflicto que nos pueda surgir la podremos resolver de forma más adecuada, siempre y cuando hagamos uso de las herramientas con las que cuenta la inteligencia emocional: Empatía, conciencia de uno mismo, autorregulación, motivación y habilidades sociales.

En modo de conclusión, me gustaría poder recomendar a más empresas a que establezcan herramientas que ayuden a los trabajadores a desarrollar mejor sus capacidades de inteligencia emocional, lo cual ayuda a fomentar un entorno de trabajo mucho más acogedor que puede llegar a enriquecer el talento humano.

## Bibliografía

1. Del Henar, P. (2012). “La inteligencia emocional en los profesionales de la comunicación: el valor de las competencias intrapersonales”, en *Textual & Visual Media: revista de la Sociedad Española de Periodística*, N°. 3, págs. 131-150. <http://www.personconsulting.es/index.php/tag/inteligencia-emocional>
2. Enebral Fernández, J. (2003). Medida de la inteligencia emocional de las personas y de las organizaciones. *Revista del Conocimiento*, 12, julio-agosto
3. Espino, Y. (1999). Reseña bibliográfica de Hendrie Weisinger, *Revista Contaduría y Administración* N° 194, <http://www.ejournal.unam.mx/rca/194/RCA19411.pdf>
4. Esquivel, L. (2000). *El libro de las emociones*. Barcelona, España: Plaza Janés.
5. Goleman, D. (1998). *La práctica de la inteligencia emocional*. Editorial Kairós S.A.
6. Goleman, D. Y Chernis, C. (2005): *La inteligencia emocional en el trabajo*, Barcelona: Editorial Kairós.
7. Henar, P. d. (2010). *Inteligencia Emocional, la gran olvidada*”, por Paloma del Henar. *Textual & Visual Media: revista de la Sociedad Española Periodística*, N°. 3, 131- 150.
8. Molina, L. (2014). Laura Coaching, "Entrevista al Dr. Reuven Bar-On en Inteligencia emocional". <http://www.lauracoaching.com/entrevista-al-dr-reuven-bar-on-experto-en-inteligencia-emocional/>
9. Rico, C. A. (2002). La inteligencia emocional en el trabajo. De Hendrie Weisinger. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 104. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90910213>
10. Roca Villanueva, Elia (2013). Congreso de Inteligencia Emocional al Bienestar, “Inteligencia Emocional y conceptos afines: autoestima sana y habilidades sociales, <http://www.cop.es/colegiados/PV00520/pdf/IE,%20AE,%20HS.%206p.pdf>
11. Solano, Á. (2013). Inteligencia Emocional en el Trabajo: Sus Implicaciones y el Rol de la Psicología Laboral. *Revista Humanistas*, 2013,, 201- 214. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4348160>

12. Trujillo, M. & Rivas, T. (2005). “Orígenes, evolución y modelos de inteligencia emocional”. Revista de ciencias administrativas y sociales. Universidad de Colombia.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v15n25/v15n25a01.pdf>
13. Villanueva, Pablo. (2012). Ecllosion, Bloc sobre coaching y desarrollo “Inteligencia emocional, <http://www.eclosioncoaching.com/blog/2012/03/inteligencia-emocional-definicion-y-utilidad/>
14. Weisinger, H. (2001). *La Intelgencia Emocional en el Trabajo* . Editorial Suma de Letras, S.L. España.
15. Wikipedia. (2015, 20 de mayo). *Wikipedia, La enciclopedia libre*.  
<http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Wikipedia&oldid=82571476>.