

**MÁSTER INTERUNIVERSITARIO EN
XESTIÓN E DIRECCIÓN LABORAL**

**La inteligencia emocional como factor estratégico del liderazgo
efectivo**

**A intelixencia emocional como factor estratéxico do liderado
efectivo**

Emotional intelligence as a strategic factor of effective leadership

TRABAJO FIN DE MÁSTER

ESPECIALIDAD: Recursos Humanos

LUCÍA FARIÑA FREIJOMIL

DNI:

DIRECTOR: José María Rolón Varela

RESUMEN

Diversos estudios demuestran que la posesión de un coeficiente intelectual grupal elevado no es una condición suficiente para el buen funcionamiento del equipo de trabajo. Es la inteligencia emocional la que funciona como el aceite de los engranajes que forman cada una de las mentes de los miembros del equipo, y la que les permite pensar y actuar con eficacia.

Partiendo del análisis de la inteligencia emocional de cada uno de los componentes del equipo, incluido el líder, se pretende desarrollar la incidencia que un buen manejo de la misma tiene en el rendimiento del grupo y en la eficacia de sus resultados, así como enumerar determinadas herramientas que pueden ayudar a mejorar el grado de inteligencia emocional tanto de manera individual como grupal.

Para ello, se ha utilizado el test más valorado en medición de la Inteligencia Emocional, el test MSCEIT. Conociendo los resultados obtenidos, el líder debe favorecer el desempeño de su equipo aplicando tanto su inteligencia emocional como diversas metodologías que le pueden ayudar en el proceso.

El objetivo de este trabajo es, por tanto, analizar la total relación que existe entre una buena gestión de la inteligencia emocional por parte del líder del equipo y los resultados conseguidos, impactando esta circunstancia de manera directa en la consecución de los objetivos empresariales que permitan obtener el beneficio deseado o planificado.

“Ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros juntos”

Refrán japonés

Palabras clave: competencias emocionales, organizaciones emocionalmente inteligentes, eficiencia, rendimiento, liderazgo emocional.

RESUMO

Diversos estudos amosan que a posesión dun coeficiente intelectual grupal elevado non é condición suficiente para o bo funcionamento do equipo de traballo. É a intelixencia

emocional a que traballa como o aceite dos engraxes que forman cada unha das mentes dos membros do equipo, e a que lles permite pensar e actuar con eficacia.

Partindo da análise da intelixencia emocional da cada un dos membros do equipo, incluído o líder, preténdese desenvolver a incidencia que un bo emprego da mesma ten no rendimento do grupo e na eficacia dos resultados, así coma enumerar determinadas ferramentas que poden axudar a mellorar o grao de intelixencia emocional tanto de modo individual como grupal.

Co fin de acadalo, utilizouse o test máis valorado na medición da Intelixencia Emocional, o test MSCEIT. Coñecendo os resultados obtidos, o líder debe favorecer o desempeño do seu equipo aplicando tanto a súa intelixencia emocional como diversas metodoloxías que lle poidan axudar no proceso.

O obxectivo deste traballo é, polo tanto, analizar a total relación que existe entre unha boa xestión da intelixencia emocional polo líder do equipo e os resultados acadados, impactando esta circunstancia de modo directo na consecución dos obxectivos empresariais que permitan obter o beneficio desexado ou planificado.

“Ningún de nós é tan intelixente coma todos nós xuntos”

Refrán xaponés

Palabras clave: competencias emocionais, organizacións emocionalmente intelixentes, eficiencia, rendemento, liderado emocional.

ABSTRACT

Various studies show that having a high group IQ is not a sufficient condition for the proper functioning of the work team. It is emotional intelligence that works like the oil in the gears that make up each of the minds of the team members, and that allows them to think and act effectively.

Starting from the analysis of the emotional intelligence of each of the team members, including the leader, it is intended to develop the impact that a good management of it has on the performance of the group and the effectiveness of its results, as well as to list certain

tools that can help improve the degree of emotional intelligence both individually and in groups.

For this, the most valued test in measuring Emotional Intelligence, the MSCEIT test, has been used. Knowing the results obtained, the leader must favor the performance of his team by applying both his emotional intelligence and various methodologies that can help him in the process.

The objective of this work is, therefore, to analyze the total relationship that exists between a good management of emotional intelligence by the team leader and the results achieved, directly impacting this circumstance in the achievement of business objectives that allow obtain the desired or planned benefit.

“None of us is as smart as all of us put together”

Japanese saying

Keywords: emotional competencies, emotionally intelligent organizations, efficiency, performance, emotional leadership.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1	INTRODUCCIÓN.....	7
2	MARCO TEÓRICO	9
2.1	Definición de liderazgo organizacional.....	9
2.2	Sistemas organizacionales emocionalmente inteligentes.....	12
2.3	El clima emocional del equipo como impulsor del rendimiento y la eficacia.....	15
2.3.1	Gestión de la Inteligencia Emocional en el equipo de trabajo.....	18
2.3.2	Gestión de las emociones grupales a nivel individual.....	20
2.3.3	Gestión del clima emocional a nivel grupal.....	21
2.3.4	Gestión de las emociones fuera de los límites del equipo.....	23
3	OBJETIVOS Y METODOLOGÍA	25
3.1	Objetivos.....	25
3.2	Metodología.....	25
4	DESARROLLO DEL TRABAJO.....	26
4.1	Participantes.....	26
4.2	Instrumentos de medida.....	28
4.3	Procedimiento.....	33
4.4	Resultados.....	34
4.5	Discusión.....	38
4.5.1	Las competencias emocionales.....	38
4.5.2	Habilidades de conciencia emocional.....	41
4.5.3	Habilidades de autoconocimiento emocional grupal.....	44
4.5.4	Habilidades de regulación emocional grupal.....	44
4.5.5	Habilidades de conciencia social y de regulación de relaciones externas.....	46
5	CONCLUSIONES.....	47
6	BIBLIOGRAFIA	49
7	ANEXOS	51
7.1	Perfil 1. FPH (EMPRESA SUBCONTRATADA)	51
7.2	Perfil 2. AGN (EMPRESA SUBCONTRATADA)	57
7.3	Perfil 3. DES (EMPRESA SUBCONTRATADA)	63
7.4	Perfil 4. LCT (BECARIO)	69
7.5	Perfil 5. MJ (EMPRESA SUBCONTRATADA).....	75
7.6	Perfil 6. MCC (EMPRESA PRINCIPAL).....	81

7.7	Perfil 7. MDV (EMPRESA PRINCIPAL)	87
7.8	Perfil 8. LFF74 (EMPRESA PRINCIPAL).....	93
7.9	Cuadernillo MSCEIT. Ejemplos.	99

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	Falta de apoyo social en el trabajo por parte de jefes y compañeros.	11
Gráfico 2.	Distribución de los componentes del equipo por género.....	27
Gráfico 3.	Distribución de los componentes del equipo por edad.....	28
Gráfico 4.	Puntuaciones de área.	36
Gráfico 5.	Puntuaciones de rama.	36
Gráfico 6.	Puntuaciones de tarea.	37
Gráfico 7.	Resultados obtenidos en MSCEIT.	37

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Integración de la inteligencia emocional en la gestión del rendimiento.....	14
Tabla 2.	Estilos de liderazgo.....	16
Tabla 3.	Guías para la interpretación de las puntuaciones del MSCEIT	34
Tabla 4.	Competencias emocionales del equipo.....	39

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1.	Habilidades básicas de la inteligencia emocional.....	15
Imagen 2.	Dimensiones de la inteligencia emocional grupal.	24
Imagen 3.	Componentes del equipo de trabajo.....	27
Imagen 4.	Certificación Great Place to Work.....	45

1 INTRODUCCIÓN

Podemos definir la Inteligencia Emocional como *“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”* (Goleman, 1999).

La inteligencia emocional es un término cada vez más empleado en nuestra sociedad y en las organizaciones, un concepto del que se habla cada vez más debido a la importancia que ha ido adquiriendo a lo largo de estos últimos años. El progreso tecnológico que comenzó a finales del siglo pasado ha supuesto la transformación de las organizaciones. A partir del año 2000, la velocidad es la característica en todos los cambios: se aspira a poder trabajar en función de sistemas que respondan a los clientes tan rápido como sean detectadas sus necesidades, y dichas repuestas deben ser eficientes y eficaces. Por todo esto, es fundamental no sólo el conocimiento que posean los líderes de las organizaciones, sino también su inteligencia emocional, la cual se mide a través del coeficiente emocional.

Es fundamental para una organización el disponer de líderes con un buen coeficiente emocional, pero más importante aún es el conseguir crear equipos emocionalmente inteligentes, que potencien el coeficiente intelectual grupal y multipliquen sus resultados, hasta producir resultados muy superiores a lo que habría podido conseguir uno solo.

Es de vital importancia que, tanto las organizaciones como sus líderes, entrenen a los miembros de sus equipos de trabajo en competencias emocionales. Esto les permitirá autorregular sus estados emocionales, tomar decisiones más objetivas alineadas con las metas comunes, potenciar las relaciones humanas generando un entorno de confianza y seguridad, al mismo tiempo que se multiplican los resultados del equipo aumentando su coeficiente intelectual grupal.

Este trabajo pretende, dado un equipo de trabajo existente en una organización actual, profundizar en la inteligencia emocional del mismo como herramienta de gestión, con el objetivo de poder analizar cómo impacta el desarrollo de equipos emocionalmente inteligentes en la calidad del trabajo grupal. Para ello, se destaca el papel clave del líder del equipo como instrumento de cambio emocional, al ser la persona que, gracias a su posición

jerárquica dentro del grupo, puede introducir cambios y construir un clima que permita regular el proceso emocional dentro del equipo y cultivar la identidad, la confianza y la eficacia grupal.

“Su primer deber como líder es encargarse de su propia energía y luego ayudar a orquestar la de los demás”

Peter F. Drucker

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Definición de liderazgo organizacional.

Es difícil encontrar una definición consensuada de liderazgo, ya que su significado depende del aspecto del liderazgo investigado, así como de la perspectiva teórica y el propósito con el que se efectúe dicha investigación.

Una de las definiciones que podríamos acuñar sería la sugerida por John Maxwell, que define este tipo de liderazgo como la capacidad que posee una persona de influenciar a otras para la consecución de unos objetivos (Escuela Europea de Management, 2016). Si esa definición la trasladamos al ámbito de las organizaciones, podríamos describir el liderazgo organizacional como la habilidad de influenciar a otras personas enfocada en las circunstancias en las que trabaja cada individuo, siendo el líder, debido a su posición jerárquica dentro del grupo, esa persona considerada como el referente del equipo. En términos más actuales, sería el “influencer” del grupo.

Aunque se han realizado numerosas investigaciones en torno al concepto de liderazgo a nivel general, el referido a las organizaciones es uno de los menos desarrollados, al surgir en las últimas décadas como respuesta a las nuevas formas de organización empresariales que tienden a descartar la jerarquía piramidal en favor de una estructura más horizontal, y apostar por la realización de trabajos más colaborativos.

Dentro de estas nuevas organizaciones, el líder debe de ser capaz de obtener lo mejor de cada miembro de su equipo, construyendo espacios en permanente colaboración donde se fomenten las ideas colectivas en detrimento de los egos individuales. Asimismo, debe asignar a cada empleado el rol en el que presente mayores fortalezas, y crear lazos de unión con todos los miembros de la organización, de modo que las aspiraciones individuales queden descartadas a favor de la consecución de logros grupales.

Está demostrado que los líderes más eficaces son aquellos capaces de reconocer cómo se sienten sus empleados con respecto a su situación laboral y de intervenir con eficacia cuando observa que dichos empleados comienzan a sentirse desanimados o insatisfechos. Son, asimismo, capaces de manejar sus propias emociones, de modo que los empleados

confían en ellos y se encuentran muy cómodos trabajando a su lado (Goleman y Cherniss, 2005).

Todos los argumentos expuestos anteriormente convergen en una misma idea: el uso de la inteligencia emocional por parte del líder para poder hacer frente a los desafíos a los que se enfrentan las organizaciones actuales. Entre estos desafíos cabe destacar:

- Cambios grandes y rápidos.
- Necesidad de personas más creativas que fomenten la innovación.
- Manejo de grandes cantidades de información.
- Necesidad de aumentar la fidelidad del cliente.
- Mayor motivación y compromiso de los empleados.
- Trabajo en equipo con resultados eficaces.

Al mismo tiempo, la inteligencia emocional grupal puede conseguir el tipo de cooperación, compromiso y creatividad que cada vez son más importantes para obtener la eficacia organizacional, y es un modo de retroalimentación de las inteligencias emocionales individuales de los integrantes del equipo. Está demostrado que las personas pertenecientes a grupos emocionalmente inteligentes se convierten en individuos más inteligentes emocionalmente, como afirmaron Goleman y Cherniss en el 2005.

Diversos estudios han demostrado que, si contamos con un líder emocionalmente inteligente, éste conseguirá que su equipo desarrolle más fácilmente hábitos grupales de competencias emocionales. El líder que pretenda crear un equipo emocionalmente inteligente debe comenzar aumentando sus propias habilidades de conocimiento y gestión emocional. Por lo tanto, la base para comenzar el análisis es partir de un líder del equipo que presente un nivel de inteligencia emocional alto o muy alto. Si no fuese así y nuestro líder tuviese un bajo nivel de inteligencia emocional, los daños y perjuicios provocados al equipo podrían ser nocivos para el correcto funcionamiento del mismo (Goleman y Cherniss, 2005).

Como conclusión, cabe decir que “las competencias asociadas con la Inteligencia Emocional desempeñan un importante papel a la hora de determinar la eficacia de las organizaciones y empresas” (Goleman y Cherniss, 2005). Paralelamente, el papel de los

equipos en las organizaciones actuales se ha convertido en fundamental, y es muy frecuente el comprobar cómo tanto empresas medianas como grandes están dedicando tiempo y esfuerzo al diseño y desarrollo de destrezas y competencias básicas en los equipos para garantizar un buen funcionamiento que conduzca al éxito. Inicialmente estas habilidades estaban siempre relacionadas con la tarea propia del equipo, no obteniendo siempre los resultados esperados. Se está demostrando que es necesario el conseguir una alta motivación e implicación, ilusión y compromiso y que la realización de las tareas propias encomendadas se lleve a cabo disfrutando del momento.

Los datos obtenidos en la encuesta nacional de condiciones de trabajo en España del año 2015 reflejan una situación no del todo óptima en nuestro país, concretamente, e invitan a considerar el liderazgo organizacional como un factor fundamental en la contribución al bienestar de los equipos de trabajo:

Gráfico 1. Falta de apoyo social en el trabajo por parte de jefes y compañeros.



Base: asalariados (N=2.776).

Categoría de respuesta: "raramente" y "nunca".

Fuente: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo, en <https://www.insst.es/documentacion/catalogo-de-publicaciones/encuesta-nacional-de-condiciones-de-trabajo.-2015-6-ewcs.-espana>

Todo lo anteriormente expuesto nos indica que el desarrollo de procesos basados en la toma de decisiones, el establecimiento de metas, la gestión del tiempo o la planificación eficaz del trabajo debe realizarse en paralelo con la mejora y cuidado del clima emocional

del equipo de trabajo, y el elemento clave en la consecución de estos objetivos es el líder del equipo.

2.2 Sistemas organizacionales emocionalmente inteligentes.

Toda organización tiene su propio período vital: nacimiento, período de desarrollo, madurez y desaparición. A lo largo de estas etapas, existen diferentes factores patógenos que ponen en peligro su éxito: cambios de mercado, estrategias deficientes, OPAS hostiles, aparición de nuevas tecnologías, y un largo etcétera de diferentes imprevistos. Podemos comparar la inteligencia emocional de una empresa con su sistema inmunitario: cuanto más importante y afianzada esté ésta dentro de la organización, mejor se puede preservar su buena salud y desarrollo, sin contratiempos. Si la empresa tiene un adecuado autoconocimiento y un buen desarrollo de motivación, empatía, apertura y liderazgo adecuados como base de su filosofía, siempre podrá afrontar de modo mucho más eficaz los diversos cambios que el futuro pueda deparar.

Sin embargo, existen muy pocas empresas conscientes de sí mismas. Nos encontramos, de forma habitual, con una gran cantidad de puntos ciegos dentro de las mismas que, si se detectaran y trataran a tiempo, nos ayudarían a aumentar en un alto porcentaje la eficacia de la empresa (Goleman, 1999). La inteligencia emocional puede ser una herramienta muy útil a la hora de intentar detectar esos puntos débiles y convertirlos en fortalezas para la empresa.

Existen dos modos de aumentar la inteligencia emocional en una organización, tal y como afirman Goleman y Cherniss (2005):

- Selección y contratación de personal emocionalmente inteligente.
- Desarrollo de la inteligencia emocional en la plantilla existente en la empresa.

Este trabajo se centra en el segundo punto, y pretende establecer una serie de acciones a tomar dentro de las organizaciones en aras de conseguir incrementar y reforzar su inteligencia emocional grupal.

La acción fundamental que debemos tomar con una plantilla ya predefinida es la correspondiente a la formación y desarrollo, y debe ser principalmente promovida por el departamento de Recursos Humanos. La dirección de la organización debe de estar totalmente comprometida, aun sabiendo que dicha gestión va a suponer un incremento de costes y horas de trabajo. El departamento de RR.HH. debe de centrar este modelo de formación y desarrollo en los siguientes puntos:

- La creación de la inteligencia emocional en la empresa comienza por el liderazgo. Los líderes deben comprender y aceptar los beneficios que a largo plazo reporta a la organización el aumento de su inteligencia emocional.
- Los líderes deben de ser los primeros en recibir esta formación. Aumentar su competencia emocional debe de ser prioritario.
- Los líderes deben encontrar ayuda y apoyo cuando comuniquen a sus colaboradores la importancia de este tipo de procesos.
- Retroalimentación continua a los líderes sobre el desarrollo de sus competencias emocionales y los resultados que se van obteniendo en la organización.

Es importante que estas acciones formativas se realicen con aquellas personas que acepten realizarlas de manera voluntaria. Si el proceso es forzado, el fracaso de la formación está asegurado.

Exponemos, de modo resumido, cómo deben ser orientadas estas acciones formativas en palabras de Goleman y Cherniss (2005):

- Es fundamental realizar una evaluación individual de cada empleado. Para evitar procesos que requieran una gran cantidad de tiempo y que proporcionen resultados poco prácticos, se suelen utilizar evaluaciones de 360° para evaluar competencias. Estas evaluaciones proporcionan información acerca de cómo la persona es percibida por el resto de componentes del equipo y en qué medida sus comportamientos provocan reacciones en los distintos niveles de la organización, bajo diversas situaciones.

- Es de vital importancia que, previamente a poner en marcha el proceso de desarrollo formativo, se consideren mecanismos de apoyo que permitan a los asistentes practicar sus competencias, comprobar los resultados obtenidos y obtener retroalimentación. En el caso de los cargos organizacionales cuyo trabajo suponga un impacto significativo en la cuenta de resultados pueden ofrecerse procesos de coaching. Para el resto de participantes, los grupos de referencia pueden ser una buena herramienta para proporcionar retroalimentación. Deben de realizarse de manera regular (por ejemplo, mensualmente) y es fundamental que cuenten con el apoyo de la organización. Ayudan a desarrollar las competencias emocionales de los empleados al compartir éstos sus experiencias, éxitos y fracasos laborales.
- Es necesario evaluar si las acciones formativas y de desarrollo han dado sus frutos. La herramienta que nos puede ayudar a ver si se han producido avances es la Gestión del Rendimiento. Incorporar competencias emocionales a un proceso de revisión del rendimiento, incluyendo retroalimentación sobre inteligencia emocional, puede servir para identificar puntos fuertes y débiles y desarrollar un plan de acción que permita al empleado alcanzar sus objetivos.

Tabla 1. Integración de la inteligencia emocional en la gestión del rendimiento.

Objetivo	Plazo de tiempo	Pasos necesarios	Competencias emocionales
Vender 250.000 dólares en servicios	Para finales del 4º trimestre	Hallar nuevos clientes Crear negocios con antiguos clientes Asociarse con compañeros	Autoconfianza Iniciativa Orientación hacia el servicio Establecer vínculos Trabajo en equipo y colaboración

Fuente: Goleman y Cherniss, Inteligencia emocional en el trabajo Ed. Kairós.

2.3 El clima emocional del equipo como impulsor del rendimiento y la eficacia.

Diversos autores, como Weisinger y Goleman, consideran que el término “Inteligencia Emocional” fue creado en 1990 por dos psicólogos: John Mayer, de la Universidad de Hampshire y Peter Salovey, de la Universidad de Yale.

Mayer y Salovey identificaron cuatro habilidades básicas de la inteligencia emocional (Rodríguez, 2020):

1. Capacidad de percibir, saber valorar y expresar las emociones con precisión.
2. Capacidad de poder experimentar determinados sentimientos o de generarlos voluntariamente, con el fin de mejorar el conocimiento de uno mismo y de los demás.
3. Capacidad de comprender las emociones y el conocimiento que generan.
4. Capacidad de regular las emociones consiguiendo un mejor desarrollo emocional e intelectual.

Imagen 1. Habilidades básicas de la inteligencia emocional.



Fuente: Raffino, M.E.: “Inteligencia Emocional”, en <https://concepto.de/inteligencia-emocional/>

Si tuviéramos que definir las características de un buen líder, podríamos decir que la fundamental y más importante de esas características es que son personas que saben manejar las emociones. Los líderes que maximizan los beneficios son aquellos que saben direccionar positivamente las emociones de sus subordinados, consiguiendo así el logro de los objetivos organizacionales establecidos. En definitiva, es la persona que determina la conducta y las

emociones del grupo de trabajo. Este tipo de líderes sabe movilizar, en caso de ser necesario, el estado de ánimo más adaptado a las circunstancias, haciendo un uso perfecto de la empatía para conseguir que sus colaboradores se sientan respetados y comprendidos.

Diversos autores, entre ellos Goleman (1999) y Guerrero, Govea y Urdaneta (2006), han determinado que la inteligencia emocional no se hereda genéticamente, sino que se va desarrollando desde nuestra infancia. Si hemos cubierto adecuadamente todas las etapas de nuestro crecimiento, será más sencillo que podamos evolucionar en un líder emocionalmente sano. Para mejorar su capacidad de liderazgo la persona debe desarrollar su inteligencia emocional de un modo serio, humilde y tranquilo, encontrando motivación en aquellas actividades donde antes no las encontraba. Procesos de capacitación, como el coaching, pueden ayudar a conseguir este objetivo.

Los estilos de liderazgo y su impacto sobre el clima emocional del equipo vienen definidos en la siguiente tabla:

Tabla 2. Estilos de liderazgo.

Estilos de Liderazgo	Como alienta la resonancia	Impacto sobre el clima	En qué casos resulta apropiado
Visionario	Esboza un objetivo común que resulta movilizador.	Es el más positivo de todos.	Cuando la necesidad de cambiar requiere de una nueva visión o cuando es necesaria una dirección clara.
Coaching	Estableciendo puentes de conexión entre los objetivos de los empleados y las metas de la organización.	Muy positivo	Contribuir a que un trabajador mejore su actividad o le ayude a desarrollar su potencial a largo plazo.
Afiliativo	Estableciendo un clima de relación armónica	Positivo	Cuando se necesita salvar las diferencias existentes entre los miembros de un equipo, motivarlos en situaciones críticas o fortalecer las relaciones.
Democrático	Tiene en cuenta los valores personales y estimula el compromiso mediante la participación.	Positivo	Cuando es necesario llegar a un acuerdo o un consenso y para conseguir la participación de los empleados.
Imitativo	Establece objetivos desafiantes y estimulantes.	Inadecuadamente aplicado suele ser muy negativo	Para conseguir que un equipo competente y motivado alcance resultados excelentes.
Autoritario	Elimina el temor proporcionando una dirección clara en situaciones críticas.	Muy negativos, porque suele aplicarse de un modo muy inadecuado.	Cuando se requiere realizar un cambio muy rápido o con trabajadores muy conflictivos.

Fuente: Toledo y Fonseca (2012). Inteligencia Emocional en el liderazgo, recuperado en

<https://www.gestiopolis.com/inteligencia-emocional-liderazgo/>

Para determinar el estado emocional de su equipo, el líder debe conocer bien sus propias prioridades, aplicando los cuatro dominios de la inteligencia emocional vistos anteriormente: conciencia de uno mismo, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones.

Asimismo, el clima emocional o, lo que es lo mismo, el ambiente del equipo se define como las respuestas emocionales compartidas por los miembros de un equipo determinado, que juegan un papel fundamental en la supervivencia del mismo. Los investigadores aseguran que induciendo emociones colectivas positivas dentro del equipo se consigue una mayor creatividad y se toman mejores decisiones. Al mismo tiempo, el clima emocional influye en la motivación de cada uno de los colaboradores, en su esfuerzo y en la persistencia, lo que redundan en un impacto positivo en el rendimiento del equipo.

Es conveniente citar los procesos que redundan de una emoción compartida dentro de un grupo de personas, tal y como afirman Prado, Gamero y Medina (2018):

- **Contagio emocional:** se define como “la tendencia a imitar automáticamente y a sincronizar las expresiones faciales, los movimientos corporales y vocalizaciones con los de otra persona” (Hatfield et al, 1994). Este comportamiento facilita la comunicación con nuestro interlocutor: si éste nos está hablando de una pérdida personal irreparable, automáticamente imitamos su emoción para adoptar un comportamiento de tristeza, que le responda de un modo emocionalmente adecuado.
- **Comparación social:** la Teoría de la Comparación Social (1954) fue propuesta por el psicólogo social Leon Festinger, y establece que las personas validamos nuestra interpretación de la realidad social mediante la comparación de nuestras propias opiniones y percepciones con las de los demás. Esto es especialmente comprobable en situaciones de incertidumbre, en las que es complicado medir nuestras habilidades de forma objetiva. Schachter, en el año 1959, extendió estas conclusiones al campo de las emociones y concluyó que, en situaciones emocionalmente ambiguas, las personas sienten la necesidad de evaluar si las emociones que están experimentando son apropiadas en una situación determinada. De este modo, se produce convergencia emocional en los equipos de trabajo cuando todos los miembros ajustan sus emociones para que coincidan con las que están experimentando sus compañeros.

- **Normas emocionales:** las emociones que experimentan los equipos de trabajo se alimentan del clima emocional global de la organización en la que existen. Las organizaciones desarrollan normas específicas que conforman la cultura emocional de la organización y dirigen la cultura emocional de sus colaboradores. Según Levine y Moreland (2012), el objetivo de estas normas es pautar las emociones que deben ser expresadas y la manera en que se tienen que expresar, con el único objetivo de garantizar un comportamiento adecuado en determinadas ocasiones y bajo ciertas circunstancias. Los empleados son conscientes de que existen estas normas y actúan de acuerdo a las mismas. Podemos decir que la organización está haciendo también un trabajo emocional con sus empleados, que se define como el “control de los sentimientos para crear manifestaciones corporales y faciales observables públicamente” (Hochschild, 1983).

Aparte de las normas existentes en la organización, los equipos de trabajo desarrollan sus propias normas de regulación emocional. La consolidación de un grupo pasa por diversas fases: fase de formación, fase de tormenta, fase normativa y fase de desempeño o rendimiento. La fase de tormenta es la más conflictiva, y sirve al grupo para establecer roles dentro del equipo de trabajo. Estas normas emocionales pueden variar a lo largo de la vida del equipo, y de un equipo a otro dentro de la misma organización.

2.3.1 Gestión de la Inteligencia Emocional en el equipo de trabajo.

Dado un equipo de trabajo en una organización actual, del cual conocemos para cada componente los resultados de la inteligencia emocional individual, se le plantea al líder el cómo conseguir que la inteligencia emocional del equipo sea la mejor posible y superior a la valorada individualmente.

El psicólogo australiano Neal Ashkanasy defiende la idea de un modelo multinivel para intentar explicar el conjunto de todos los procesos emocionales que tienen lugar en las organizaciones (Pacheco et al, 2018):

- **Nivel 1:** sería el intrapersonal, donde las emociones se limitan a los estados afectivos que se experimentan a nivel individual dentro de la organización, y que tienen que ver con procesos como la creatividad, la toma de decisiones y el compromiso del empleado con la organización.
- **Nivel 2:** se refiere a las relaciones entre los individuos, marcadas en su totalidad por la inteligencia emocional de los mismos (empatía, expresión emocional, etc.).
- **Nivel 3:** aquel en el que se encuentran las interacciones personales, y nos indica cómo las emociones influyen en los procesos sociales cruciales para los grupos (cohesión, identidad grupal, manifestaciones de poder, etc.).
- **Nivel 4:** tiene que ver con los grupos, analizando las emociones en el interior y los resultados de la labor del grupo. En este nivel se encuentran el liderazgo, los procesos emocionales implicados en la relación entre el líder y los miembros del grupo, los procesos de contagio emocional y el desarrollo de grupos emocionalmente inteligentes.
- **Nivel 5:** en él podemos situar los fenómenos emocionales a nivel organizacional: la cultura, el clima laboral y el trabajo emocional; resumiendo, el desarrollo de organizaciones saludables que promuevan el bienestar emocional.

El cuarto nivel sería el que nos ocuparía para el análisis que queremos realizar en este trabajo, por lo tanto. El líder del equipo debería conseguir que éste consiga gestionar con éxito su propio estado emocional y además comprender su contexto, su objetivo y la interacción con el sistema emocional implantado en la organización.

Para ello, es fundamental el lograr la gestión a diferentes niveles, que serán desglosados en los siguientes apartados.

2.3.2 Gestión de las emociones grupales a nivel individual.

El líder debe atender las emociones y necesidades individuales de cada miembro, influyendo o regulándolas de manera que den lugar a comportamientos deseables dentro del equipo. Debe evitar emociones negativas individuales intensas, que contagien la emocionalidad de todo el equipo con esa misma tendencia negativa. La función del líder es, pues, fomentar el aprendizaje y reconocimiento de las necesidades, sentimientos, preferencias y recursos de los distintos miembros del equipo, ayudando a la construcción de relaciones respetuosas.

Para ello, puede hacer uso de distintas técnicas, tal y como enumeran Prado, Gamero y Medina (2018). Entre ellas, cabe destacar:

- **Comprensión interpersonal:** debe ser comprensivo con los sentimientos, intereses, preocupaciones, fortalezas y debilidades de cada uno de los miembros del equipo, aprendiendo a predecir y comprender la conducta de sus colaboradores. Es de vital importancia el preguntarles regularmente por sus sentimientos y necesidades, y percibir aquellos casos en los que éstos no son expresados de modo verbal.
- **Confrontación:** en el año 1995, Goleman descubrió que cuando los miembros de un equipo no eran honestos entre ellos se creaba en el grupo una disonancia emocional. Para evitar este tipo de situaciones, el líder debe fomentar reuniones para tratar abiertamente cualquier tema, además de facilitar la comunicación de cualquier acción que se considere inadecuada y que hay sido tomada de modo unilateral por algún componente del grupo.

En el año 2008, Druskat, Messer, Koman y Wolff argumentaron que los equipos con una alta inteligencia emocional confrontaban más a los miembros que rompían las normas que aquellos grupos donde la inteligencia emocional era menor.

- **Apoyo y refuerzo:** el líder debe fomentar comportamientos de afecto, aprecio y respeto entre los miembros de su equipo. Debe evitar el minusvalorar la comisión de errores o el desconocimiento por parte de algún colaborador, y ofrecerle ayuda y apoyo si este tipo de situaciones sucedieran. Esta conducta va a propiciar una base

sólida para los individuos que les permita aceptar riesgos y contribuya a la efectividad grupal, al incrementarse la sensación de seguridad, la cohesión y la satisfacción, que lleva unida una mayor implicación en las tareas encomendadas.

2.3.3 Gestión del clima emocional a nivel grupal.

El líder debe fomentar la autoconciencia grupal, de manera que permita poner de manifiesto temas que requieran la atención del equipo. Al mismo tiempo, debe promover la autorregulación grupal, que consiste en regular los estados emocionales de sus colaboradores, creando respuestas deseables para cada situación valorada (Prado, Gamero y Medina, 2018).

Una idea errónea es tratar de evitar los conflictos en su inicio. El diálogo con el grupo, tratando de analizar las causas de las tensiones y buscando soluciones a las mismas, supondrá una respuesta eficaz a la emoción de tensión que se presenta ante este tipo de situaciones.

El líder deberá de tener en cuenta una serie de habilidades para conseguir una correcta gestión de la inteligencia emocional de su equipo, tal y como enumeran Prado, Gamero y Medina (2018):

- **Autoevaluación del equipo de trabajo:** el líder debe fomentar un comportamiento en el equipo de autoevaluación y toma de consciencia de sus fortalezas, necesidades, preferencias y recursos necesarios, así como realizar dinámicas grupales, de modo que permitan a sus colaboradores evaluar las rutinas y hábitos del equipo, pudiendo analizar la influencia de todo este tipo de factores en la efectividad como grupo de trabajo. Es muy importante crear un entorno de feedback y de crítica constructiva, tanto entre los miembros del equipo con otros agentes externos. En este último caso, la realización de encuestas de satisfacción a clientes o usuarios provoca un incremento de atracción, orgullo y compromiso entre los miembros del equipo cuando los resultados de dichas encuestas son satisfactorios y positivos.
- **Autorregulación del equipo de trabajo:** las organizaciones comienzan a aceptar paulatinamente las muestras emocionales de sus equipos de trabajo, pero esto se

antoja insuficiente. Deben impulsarse, asimismo, actividades como el coaching especializado o los juegos de inteligencia emocional como parte de la actividad de dichos equipos. En el caso de los juegos de inteligencia emocional, éstos permiten que se facilite el aprendizaje y el desarrollo de las propias emociones por parte de los trabajadores, potenciando los logros individuales y grupales, gracias al efecto contagioso de las emociones que ya hemos visto anteriormente.

El líder puede encontrar una amplia selección de este tipo de juegos tanto en lecturas relacionadas con el tema como en páginas especializadas de internet: “La banda sonora de la oficina”, “Practicando la escucha activa” o “Los atributos” son ejemplos de este tipo de dinámicas que se podrían utilizar para potenciar la autorregulación emocional del equipo.

- **Entorno afirmativo:** Hamme, en 2003, argumentó que crear un entorno afirmativo implicaba generar habilidades grupales que favorecían la creación de una emoción grupal positiva. Si el líder consigue crear un entorno positivo, existen más posibilidades de que los miembros del equipo interpreten un obstáculo inesperado como un desafío y no como una dificultad. El líder tiene que tener muy presente el efecto Pigmalión: los colaboradores perciben rápidamente el nivel de desempeño que se ha designado para ellos y suelen adaptarse a ese nivel. Si este nivel es bajo, su inmediato superior asume que ese nivel es todo lo que su colaborador es capaz de desempeñar, aceptándolo como una realidad y dejando de desafiar a su colaborador para que aumente su rendimiento. En resumen, ambos bandos refuerzan lo que cree el otro y lo asumen como tal (Arbelo, 2009).

Tomando como base el efecto Pigmalión citado, el líder debe de saber ver en las personas más de lo que ellas ven dentro de sí mismas, convencerlas de su grandeza y ayudarlas a construir las capacidades que cada uno necesita para aumentar la productividad de su equipo.

- **Proactividad en la resolución de problemas:** el líder debe fomentar entre sus colaboradores la iniciativa para resolver los problemas que se puedan interponer en el camino de las tareas, impidiendo su realización. Debe ayudar al equipo a construir una capacidad emocional que les permita dirigir situaciones complicadas de una forma proactiva, de modo que se cree un sentimiento de control sobre el entorno

laboral y sobre situaciones ambiguas, al mismo tiempo que crea una sensación de eficacia grupal y logra el aumento del desempeño de su equipo.

2.3.4 Gestión de las emociones fuera de los límites del equipo.

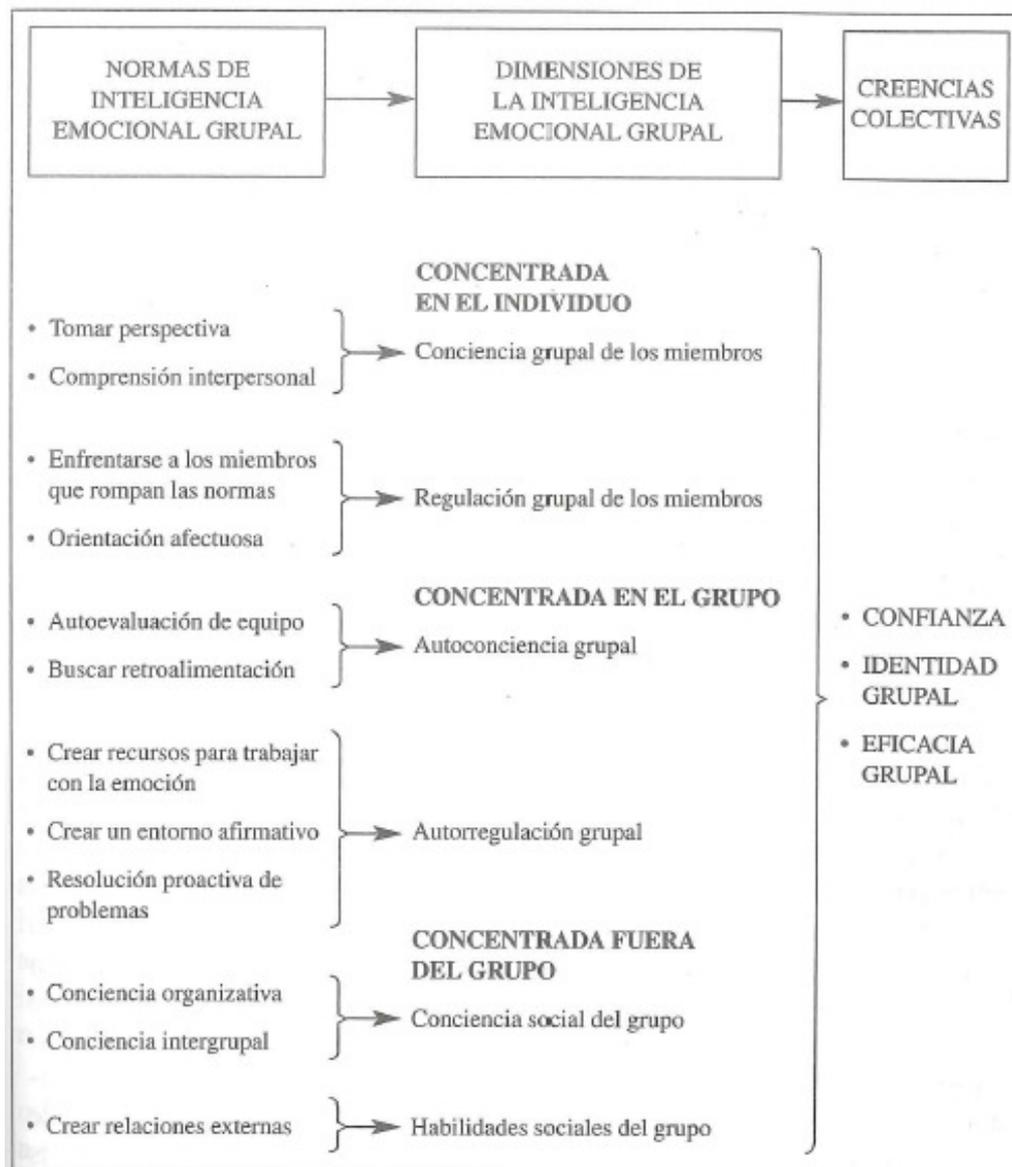
Diversas investigaciones sugieren que la efectividad grupal necesita crear redes de contactos y relaciones con individuos y otros grupos dentro de la misma organización y fuera de ella. Dentro de esas relaciones, los equipos tienden a satisfacer más a aquellos grupos que les demuestren más colaboración y empatía (Prado, Gamero y Medina, 2018). El líder de nuestro equipo de trabajo puede hacer de nexo de unión cuando obtenga feedback de la opinión positiva que otros equipos le transmiten sobre el suyo propio: el trasladar esa opinión favorable a sus colaboradores aumentará su confianza, identidad grupal y eficacia.

Si nuestro equipo consigue unos resultados altos en inteligencia emocional, debe sacar el máximo rendimiento de dos habilidades principales: la comprensión organizacional y la construcción de relaciones externas. En el año 2005 Goleman y Cherniss argumentaron que la comprensión organizacional venía dada por la habilidad que tiene un equipo para aplicar todo el conocimiento aprendido por sí mismo respecto a la organización en la que se enmarca, y tratarlo en beneficio propio. Un equipo con una elevada conciencia organizacional intentaría comprender cuáles son los temas que mayor preocupación le producen a la dirección y adaptaría sus estrategias en aquellos que son importantes para el éxito de la organización. De igual modo, el líder del equipo de trabajo debe fomentar que se instaure una dinámica de comunicación y relación fluida con grupos claves y miembros de otros equipos. Sus colaboradores deben de saber construir contactos positivos entre otros grupos, de modo que siempre se pueda recurrir a ayuda externa cuando sea necesario para conseguir el éxito del equipo.

Está demostrado que los equipos menos efectivos son aquellos considerados “aislacionistas” (Goleman y Cherniss, 2005). Los equipos altamente inteligentes son conscientes de que forman parte de un sistema social más amplio, y se esfuerzan en desarrollar contactos y buenas relaciones que les permitan aumentar su efectividad, no sólo con otros grupos de trabajo dentro de su misma organización, sino con proveedores o clientes.

Tal y como afirman estos dos autores en 2005, “son muchos los estudios y ensayos que afirman que cualidades personales como la conciencia de uno mismo, la automotivación, la flexibilidad y la integridad, así como habilidades interpersonales como negociación, escuchar, empatía, resolución de conflictos y colaboración, son ingredientes vitales para un lugar de trabajo de alto rendimiento”.

Imagen 2. Dimensiones de la inteligencia emocional grupal.



Fuente: Goleman y Cherniss, Inteligencia emocional en el trabajo Ed. Kairós.

3 OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

3.1 Objetivos.

Este trabajo persigue dos objetivos principales:

1. Analizar la importancia del uso de una buena inteligencia emocional por parte del líder sobre su equipo de trabajo.
2. Estudiar la inteligencia emocional de cada uno de los miembros de un equipo de trabajo y describir, en base a los resultados obtenidos, tanto herramientas como comportamientos emocionalmente inteligentes que puede utilizar el líder del equipo para conseguir la máxima eficacia y rendimiento en la consecución de los objetivos grupales.

3.2 Metodología.

Las fuentes documentales que se han utilizado para elaborar este trabajo han sido las siguientes:

- **Fuente Primaria:** Investigación de un grupo de trabajo mediante el uso del Test de Inteligencia Emocional Mayer-Salovey-Caruso (MSCEIT).
- **Fuentes Secundarias:** revisión de diferentes fuentes bibliográficas, artículos y revistas, utilizando los resultados obtenidos en consultas realizadas en bases de datos como Dialnet o Scopus, con las entradas “*Inteligencia emocional liderazgo*”, “*emotional AND intelligence AND leadership*”, “*emotionally AND intelligent AND organizations*”, o “*competencias emocionales*”.

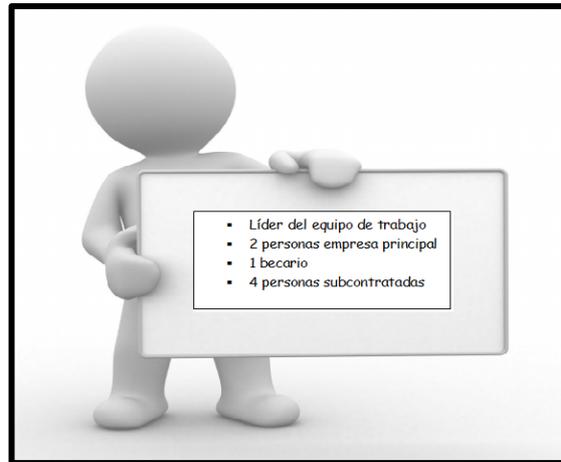
4 DESARROLLO DEL TRABAJO

4.1 Participantes.

Este trabajo se ha desarrollado sobre un grupo laboral de ocho personas, una de las cuales es el líder del equipo. Cuatro personas del equipo pertenecen a la empresa principal, siendo una de ellas un becario, contratado a modo de refuerzo para tareas administrativas y de gestión. Las otras cuatro personas pertenecen a una segunda empresa subcontratada por la principal, que presta servicios de apoyo al equipo de trabajo referido. El líder del equipo es el coordinador de las siete personas a su cargo, siendo responsable directo del becario y de los empleados de la empresa principal y coordinador de las tareas realizadas por el equipo subcontratado.

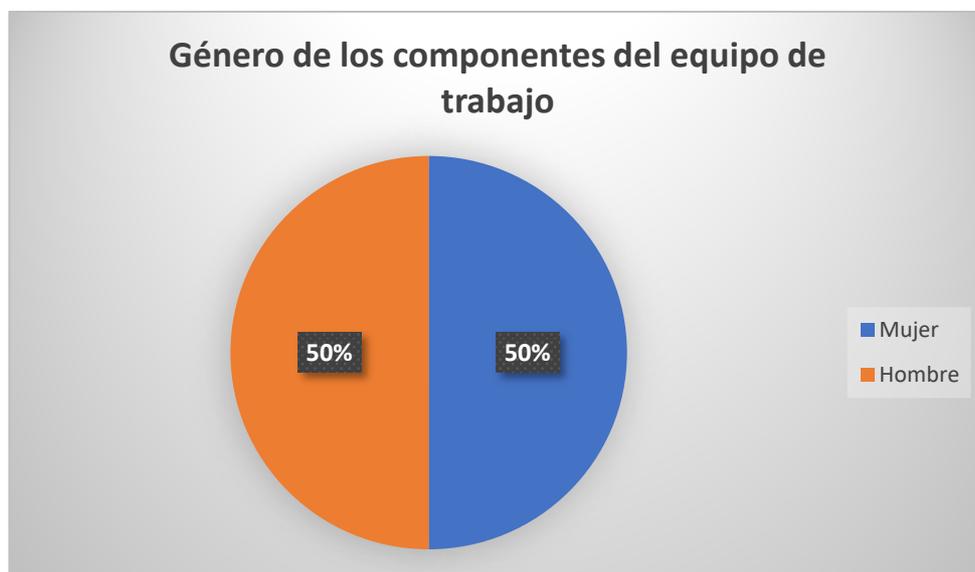
Las cuatro personas subcontratadas prestan sus servicios en una zona geográfica distinta a la de la empresa principal, con lo cual no trabajan de modo presencial junto al resto del equipo de trabajo. Las comunicaciones entre los integrantes del equipo se realizan de modo presencial en la empresa principal y vía Teams o Skype con los empleados de la empresa subcontratada, y mensualmente tiene lugar una visita presencial de dos representantes de esta última en donde se realizan trabajos de revisión y coordinación de tareas dirigidos y supervisados por el líder del equipo.

El equipo de trabajo ha estado trabajando de manera conjunta desde hace 3 años, manteniendo reuniones vía Skype de forma continuada cada semana con los empleados de la empresa subcontratada y de modo presencial, también semanalmente, entre los cuatro miembros de la empresa principal. Las profesiones de los componentes son variadas: el mayor porcentaje corresponde a titulados universitarios en distintas especialidades, y sólo los dos empleados de la empresa principal tienen estudios de bachillerato, habiendo entrado como aprendices en la organización, con lo cual aportan una larga experiencia dentro de la empresa y, consecuentemente, un conocimiento variado adquirido en diversos departamentos a lo largo de su trayectoria profesional.

Imagen 3. Componentes del equipo de trabajo.

Fuente: elaboración propia.

De las ocho personas del equipo de trabajo, cuatro son hombres y las otras cuatro mujeres, con lo cual podemos afirmar que el equipo de trabajo está equilibrado en cuanto a género de sus componentes.

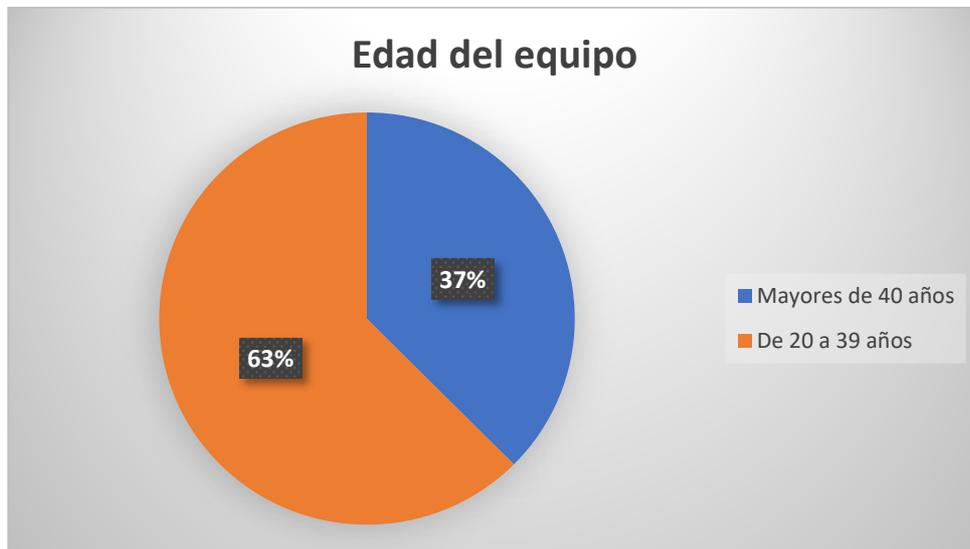
Gráfico 2. Distribución de los componentes del equipo por género.

Fuente: elaboración propia.

En cuanto al rango de edad, tres de los componentes, incluido el líder, se encuentran en la franja de edad relativa a mayores de 40 años, mientras que el resto de componentes del

equipo pertenecen al rango de edades comprendidas entre los 20 y los 39 años. Podríamos definir, por lo tanto, a este equipo de trabajo como relativamente joven.

Gráfico 3. Distribución de los componentes del equipo por edad.



Fuente: elaboración propia.

4.2 Instrumentos de medida.

Para llevar a cabo la evaluación de la inteligencia emocional del equipo de trabajo y de su líder, se ha utilizado el test de Mayer-Salovey-Caruso, más conocido como Test MSCEIT.

El test de inteligencia emocional Mayer-Salovey-Caruso es una forma de medición de la capacidad de un individuo en inteligencia emocional, y está diseñado para ofrecer una puntuación global de la misma, así como puntuaciones secundarias de percepción, facilitación, comprensión y regulación de las emociones.

El MSCEIT puede aplicarse a poblaciones en contextos diversos (escolares, médicos, penitenciarios, etc.). En nuestro caso el estudio se ha centrado en el ámbito laboral, teniendo en cuenta la recomendación de que es una herramienta dirigida a personas mayores de 17 años. El tiempo de cumplimentación de las respuestas del test oscila entre 30 y 45 minutos, aproximadamente.

Este test es el más utilizado hoy en día para medir la inteligencia emocional de las personas. Cabe destacar que han hecho falta muchos años de investigación y ensayo para desarrollar un método que lograra medir la inteligencia emocional con una gran precisión.

El método de evaluación del MSCEIT se divide en puntuaciones de área y puntuaciones de rama. Las puntuaciones de área son el resultado de aquellas puntuaciones obtenidas en las áreas experiencial y estratégica.

Los resultados obtenidos en el área experiencial evalúan la capacidad del sujeto para percibir, responder y manipular la información emocional sin que ello implique necesariamente que la comprende. Indica con qué precisión puede “leer” y expresar las emociones y si es capaz de comparar la información emocional con otros tipos de experiencias sensoriales como, por ejemplo, colores o sonidos.

La puntuación obtenida en el área estratégica evalúa la capacidad del sujeto para comprender y manejar las emociones sin percibir ni experimentar necesariamente los sentimientos correctamente. Indica la precisión con la que el examinado comprende el significado de las emociones como, por ejemplo, la tristeza (que suele ser un signo de pérdida) y cómo pueden manejarse las propias emociones y las de los demás.

En cuanto a las puntuaciones de rama, se valoran cuatro dimensiones:

- **Percepción emocional:** es la aptitud de reconocer las emociones con precisión. Es la habilidad más básica de la inteligencia emocional. Implica reconocer e identificar correctamente las emociones en los demás y en el mundo que nos rodea. Identificar las emociones es importante porque cuanto mejor sea la “lectura emocional” que se haga de una situación, es decir, la precisión con la que percibamos e identifiquemos las emociones presentes en ella, más apropiada podrá ser la respuesta que demos a esa situación. Los resultados en esta aptitud implican la atención y la conciencia de emociones. Sin embargo, no es suficiente con ser simplemente conscientes de ellas. También es necesaria la aptitud para distinguir entre tristeza y miedo o entre enfado e indignación. Igualmente es necesario determinar en qué medida las emociones de miedo, enfado o felicidad se encuentran presentes.

- **Facilitación emocional:** la puntuación en esta rama es una medida de la aptitud para utilizar los sentimientos con el fin de mejorar el sistema cognitivo (el pensamiento) de la persona y, como tal, puede utilizarse para resolver problemas, razonar, tomar decisiones y realizar esfuerzos creativos de un modo más eficaz. Por supuesto, emociones tales como la ansiedad y el miedo pueden perturbar el pensamiento, pero las emociones también pueden ayudar al sistema cognitivo a establecer prioridades para prestar atención a lo que es importante y a concentrarse en aquello que se hace mejor cuando se está ante un estado de ánimo determinado. Las emociones también pueden cambiar el modo en que pensamos, generando pensamientos positivos cuando estamos felices y pensamientos negativos cuando estamos tristes. Estos cambios en nuestro punto de vista nos obligan a ver las cosas desde distintas perspectivas y pueden promover el pensamiento creativo.
- **Comprensión emocional:** este término hace referencia a la aptitud de pensar con precisión sobre las emociones. Implica ser capaz de entender las conexiones existentes entre las situaciones y determinadas emociones, así como entender que es posible sentir diversas emociones, posiblemente conflictivas, en ciertas situaciones. Comprender qué es lo que da lugar a las distintas emociones es un componente crítico de la inteligencia emocional. Por ejemplo, el malestar y la irritación pueden provocar ira si la causa de la irritación continua y se intensifica. El conocimiento de cómo las emociones se combinan y cambian a lo largo del tiempo es importante en nuestras relaciones con otras personas y para mejorar la comprensión de uno mismo.
- **Manejo emocional:** hace referencia al uso de los propios sentimientos de forma acertada, en lugar de actuar sobre ellos sin pensar. El enfado, por ejemplo, al igual que muchas otras emociones, suele entenderse mal. Sentir enfado no es algo necesariamente negativo; de hecho, ayuda a superar la adversidad, los prejuicios y la injusticia. El enfado aparece cuando nos sentimos frustrados, engañados o si creemos que se han aprovechado de nosotros. Sin embargo, la ira por sí sola puede cegarnos y empujarnos a actuar de forma negativa o antisocial. En esta área se evalúa la aptitud de la persona de sentir una emoción y de combinar el pensamiento con la emoción para tomar las mejores decisiones posibles y emprender las acciones más efectivas.

El segundo bloque del test analiza las puntuaciones obtenidas en las tareas. Este bloque se subdivide en tres grandes bloques: tareas de percepción emocional, tareas de facilitación emocional y tareas de comprensión emocional.

En el grupo de percepción emocional tenemos el análisis de las siguientes tareas:

- **Caras:** esta tarea mide la aptitud para identificar con precisión cómo se sienten los demás a partir únicamente de sus expresiones faciales. La comunicación social requiere una percepción precisa del contenido, así como del tono y de las señales no verbales como la postura o la expresión facial. Esta tarea mide la aptitud para decodificar las emociones cuando únicamente se dispone de información sobre la expresión facial.
- **Dibujos:** hay emociones en el arte que podemos encontrar a nivel de películas, poesías, obras musicales, obras teatrales, etc. La aptitud de identificar correctamente las emociones de los demás también se relaciona con la aptitud de identificar las emociones en los objetos. En esta tarea se pide identificar las emociones que expresan distintas fotografías y diseños. La mayoría de las personas son conscientes de que las distintas texturas, colores y diseños nos afectan de distintas formas. Así los objetos pueden comunicar emociones (esto es en parte lo que estudia la ciencia de la estética).

En cuanto a las tareas de facilitación emocional, se analizan las siguientes:

- **Facilitación:** la forma en qué se sienten las personas influye sobre cómo piensan y toman decisiones. Con estas tareas se intenta medir la aptitud de las personas para determinar cómo los distintos estados de ánimo tienen un impacto sobre el pensamiento y la toma de decisiones. Existe una amplia línea de investigación sobre como las emociones influyen sobre la percepción y las opiniones. Las emociones y los pensamientos se influyen mutuamente y el proceso de toma de decisiones no ocurre ni puede ocurrir en ausencia de emociones.

- **Sensaciones:** el objetivo de esta tarea es el identificar o describir la dirección y la intensidad de los sentimientos, dentro de un continuo, ya que una de las mejores formas de describir sus sentimientos internos es compararlos con otras sensaciones corporales. Digamos que podemos descubrir aquí la aptitud de sentir lo que otros sienten. Esto es así porque las emociones primarias se acompañan de una serie de cambios y reacciones fisiológicas. El enfado, por ejemplo, se asocia con un conjunto de cambios fisiológicos muy distintos de aquellos relacionados con la felicidad.

En cuanto al último grupo de tareas que analizan la comprensión emocional, su objetivo es medir la aptitud para comprender cómo las emociones cambian a lo largo del tiempo. Las emociones tienen sus propios movimientos, como las piezas de ajedrez. Aparecen a raíz de ciertas causas y se desarrollan y cambian de una determinada manera. Esta tarea evalúa el conocimiento que tiene la persona de las emociones y de cómo cambian y se desarrollan. Asimismo, debemos tener en cuenta que existen emociones simples y complejas. Es probable que la teoría de las emociones no especifique las posibles combinaciones de emociones con la misma precisión que la química, pero sabemos muchas cosas sobre cómo se combinan las emociones simples para dar lugar a emociones más complejas y, a veces, más sutiles.

- **Combinaciones:** se evalúa el conocimiento que tiene el sujeto sobre las emociones complejas que las personas pueden experimentar.
- **Manejo Emocional:** intentamos reflejar la existencia de distintas formas de enfrentarse a las situaciones. Algunas estrategias son más eficaces que otras y esta tarea evalúa su aptitud para seleccionar las estrategias emocionales eficaces, lo que se denomina regulación emocional.
- **Relaciones Emocionales:** evaluamos la aptitud para obtener un resultado emocional determinado en situaciones sociales. Algunas formas de relacionarse con los demás son mejores que otras. Disponemos de una buena base de conocimientos sobre qué resulta eficaz para conseguir ciertos resultados y qué no funciona tan bien.

El MSCEIT es, por lo tanto, el primer test que proporciona puntuaciones válidas en cada una de las cuatro áreas principales de la inteligencia emocional: la capacidad de percibir las emociones con precisión; la utilización de esas emociones para facilitar el pensamiento, la resolución de problemas y la creatividad; el comprender las emociones y el saber manejar las emociones para lograr un mayor crecimiento y desarrollo personal.

4.3 Procedimiento.

Los resultados del test se obtienen mediante la respuesta en un cuadernillo a las preguntas formuladas.

Se les comenta a los componentes del equipo la posibilidad de realizar el test para conseguir una valoración de su inteligencia emocional, explicando la utilización que se intentará hacer con los resultados obtenidos, que no es otra que el análisis de la situación emocional actual del equipo. Dicho análisis servirá como base para herramientas de mejora y toma de acciones del líder, con el fin de conseguir una mejor inteligencia emocional a nivel grupal que ayude a mejorar los resultados del equipo y el clima laboral actual. Se les comunica asimismo que, junto con el resultado obtenido en el test, se les entregará un informe que explique detalladamente cómo podemos interpretarlo para cada una de las áreas.

A los trabajadores de la empresa principal, el líder les entrega el test junto con el cuadernillo de respuestas en mano y les ofrece una breve explicación de cómo cubrirlo correctamente, tras haber realizado el suyo propio. A los trabajadores de la empresa subcontratada les envía el test y el cuadernillo por correo electrónico. Previamente realiza llamadas individuales a cada persona para darles la misma explicación comentada anteriormente. La entrega del cuadernillo con las respuestas contestadas se realiza por las mismas vías: en mano por los trabajadores de la empresa principal y mediante correo electrónico por el personal subcontratado.

Todas las personas muestran su total colaboración y no se establece un límite de tiempo para recibir las respuestas, de modo que cada miembro del equipo va enviando su cuadernillo a medida que va encontrando el momento de realizar el test. Es el líder del equipo el encargado de solucionar las dudas que puedan surgir durante el proceso.

En los anexos de este trabajo se presenta un ejemplo de las preguntas realizadas en el test, así como los resultados obtenidos junto con su informe correspondiente, realizado tras analizar los resultados.

Cabe destacar que la puntuación en cada uno de los apartados se ha realizado externamente, mediante el envío de las respuestas a la editorial TEA Ediciones, donde sus profesionales en la materia se encargan de estudiar las respuestas y emitir la puntuación correspondiente. La obtención de estas respuestas se consigue sólo acreditando la pertenencia a un colegio del sector que ellos consideren apto para el uso de esta herramienta descrita.

4.4 Resultados.

Los resultados obtenidos tras las respuestas emitidas por cada uno de los componentes del equipo en el test MSCEIT vienen definidos en la siguiente tabla:

Tabla 3. Guías para la interpretación de las puntuaciones del MSCEIT

Rango de CIE	Rango cualitativo	Descripción
Menor de 70	Necesita mejorar	Es posible que exista cierta dificultad en esta área, por lo que podría ser útil mejorar las habilidades o el conocimiento en ella.
Entre 70 y 89	Puede mejorar	Esta área no constituye un punto fuerte, por lo que puede ser interesante tratar de mejorar la habilidad en esta área si forma parte importante de la vida diaria del sujeto.
Entre 90 y 110	Competente	La persona posee una habilidad suficiente en esta área que le permite desenvolverse en ella con cierto grado de éxito.
Entre 111 y 130	Muy competente	Esta área constituye un punto fuerte para la persona.
Mayor de 130	Experto	Esta área parece estar muy desarrollada en la persona, lo que sugiere que tiene un elevado potencial en ella.

Fuente: Manual MSCEIT. TEA Ediciones.

Tras realizar el test, el líder del equipo obtiene un resultado que sitúa su inteligencia emocional dentro del rango de Muy Competente, lo cual constituye un punto fuerte para la persona y lo habilita como adecuado para conseguir liderar un equipo emocionalmente inteligente.

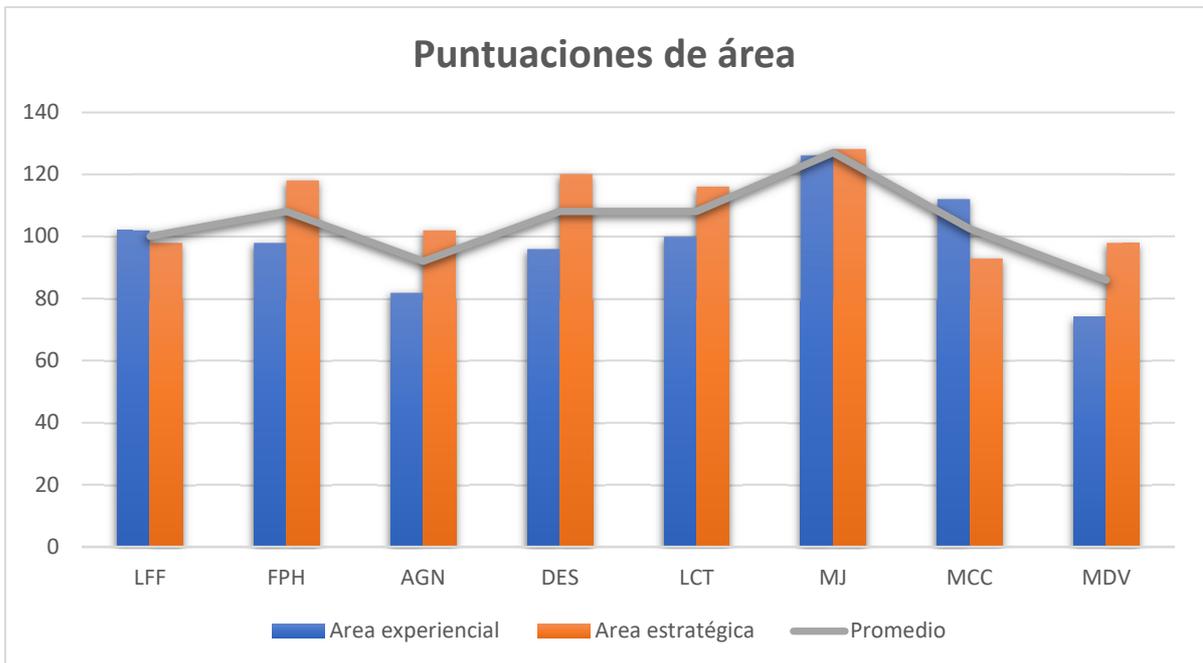
Los resultados obtenidos por las dos personas pertenecientes a la empresa del líder sitúan a uno de los colaboradores dentro del rango Competente, lo cual nos indica que esta persona posee una habilidad suficiente en esta área que le permite desenvolverse en ella con cierto grado de éxito, y al otro colaborador dentro del rango Aspecto a Desarrollar, con lo cual sabemos que la inteligencia emocional constituye una debilidad dentro de sus competencias, y puede ser interesante tratar de mejorar la habilidad en esta área para conseguir que el equipo se desarrolle mejor emocionalmente.

El resultado del becario lo sitúa en el rango Muy Competente, con lo cual el área está desarrollada en esta persona y no presenta un problema para el líder.

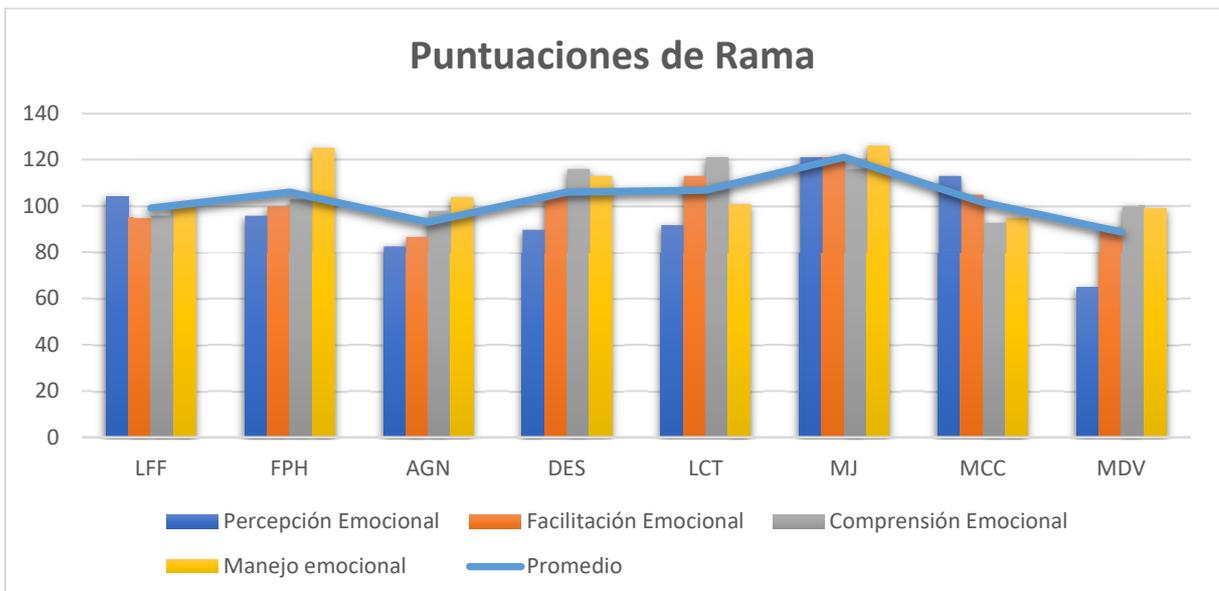
En cuanto al personal subcontratado, nos encontramos con una persona en el rango Competente, dos colaboradores en el rango Muy Competente y una última persona que ha obtenido una puntuación que lo sitúa en el nivel de Experto, con lo cual podemos deducir que tiene un elevado potencial en el área de la inteligencia emocional. Este último candidato sería perfecto a la hora de tener que recomendar un coordinador del equipo al responsable de la empresa subcontratada, ya que el líder sabe que es una pieza fundamental que le permitirá mantener al equipo unido y consiguiendo unos resultados brillantes siguiendo sus indicaciones. También debe ser una opción a considerar cuando la empresa principal necesite hacer selección de personal.

Todos los resultados obtenidos al realizar el test, junto con el análisis interpretativo de dichos resultados, se pueden consultar en el apartado Anexos de este trabajo.

A modo resumen, y de manera más visual, se representan en los gráficos siguientes:

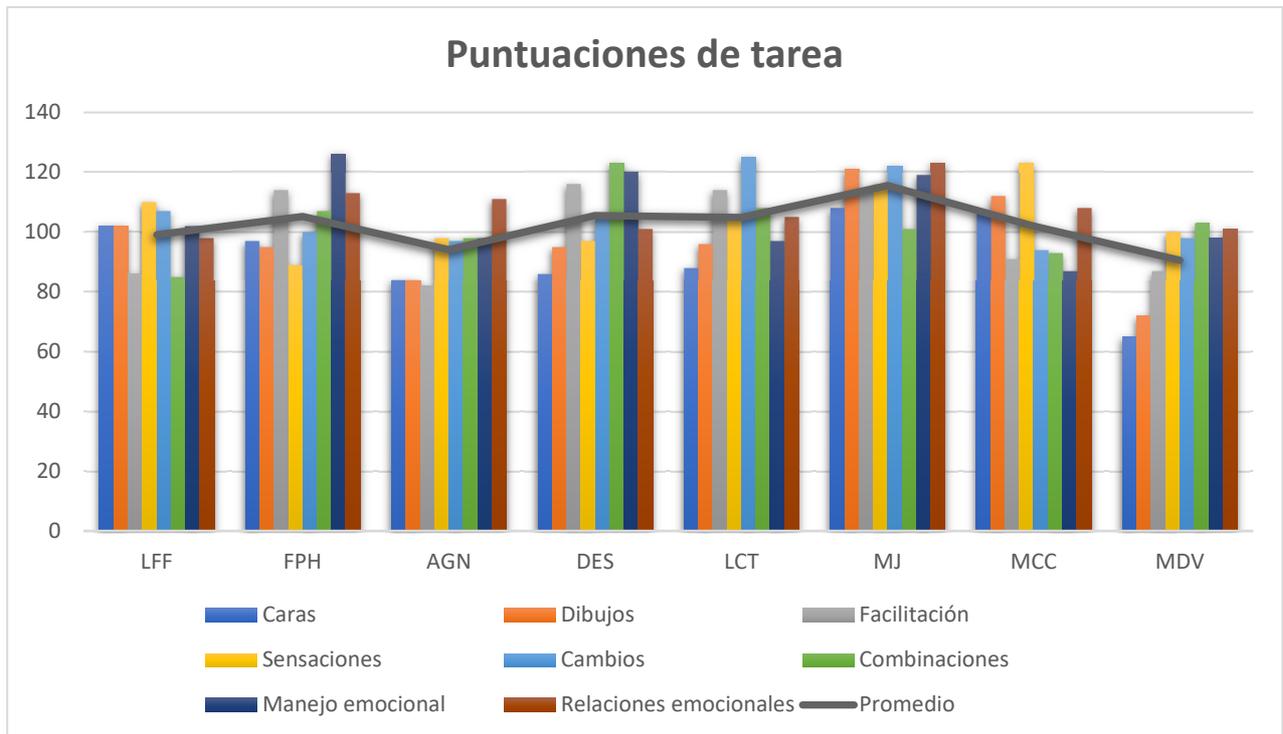
Gráfico 4. Puntuaciones de área.

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 5. Puntuaciones de rama.

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 6. Puntuaciones de tarea.



Fuente: elaboración propia.

Gráfico 7. Resultados obtenidos en MSCEIT.



Fuente: elaboración propia.

4.5 Discusión.

Desarrollamos a continuación las herramientas con las que cuenta el líder del equipo para que, en base a los resultados obtenidos, pueda conseguir una mayor eficiencia del grupo tanto en el terreno laboral como emocional, consiguiendo crear un mejor clima de trabajo, al mismo tiempo que él mismo se desarrolla personal y emocionalmente. Para ello es fundamental comenzar explicando el significado de las competencias emocionales, fundamentales para conseguir los objetivos marcados.

4.5.1 Las competencias emocionales.

Podemos definir las competencias emocionales como la suma de las capacidades y las habilidades emocionales del equipo. En palabras de Goleman (1999), “una competencia emocional es una capacidad adquirida basada en la inteligencia emocional que da lugar a un desempeño laboral sobresaliente”.

La capacidad emocional consiste en el potencial que presenta el equipo para reconocer, percibir, comprender y gestionar las emociones de sus componentes, las del equipo como colectivo y las de grupos externos con los que se relacionan. El líder debe tener presente que un alto grado de interdependencia entre los miembros del equipo facilita el desarrollo de comportamientos compartidos por todos, ya que supone una mayor interacción entre los componentes del equipo. Además, existe una relación entre la diversidad emocional del equipo y su capacidad emocional, de forma que un equipo como el nuestro, compuesto por una mayoría de miembros emocionalmente inteligentes y tendente a adoptar una visión positiva sobre el funcionamiento del equipo y sus resultados, tendrá una mayor capacidad emocional.

Si analizamos las características de nuestro equipo, el tamaño y su antigüedad influirán también en el grado de capacidad emocional, interfiriendo en el desarrollo de sus hábitos emocionales. Un gran tamaño del equipo dificulta el consenso y la instauración de comportamientos rutinarios. Asimismo, es más frecuente encontrar comportamientos normalizados en equipos que llevan mucho tiempo trabajando juntos que en equipos jóvenes donde aún se están conformando sus procesos y dinámicas grupales.

Nuestro líder, por lo tanto, parte con la ventaja de que maneja un equipo de un tamaño adecuado y que lleva trabajando unido desde hace tres años, con lo cual no es difícil encontrar puntos de vista comunes y comportamientos compartidos y asimilados, ya que sus habilidades emocionales están casi completamente conformadas, y el equipo ha adquirido, a estas alturas, una metodología, técnicas y práctica en el desarrollo de su comportamiento grupal que le dan mayor consistencia a dichas habilidades.

Tabla 4. Competencias emocionales del equipo.

NIVELES	COMPETENCIAS	HABILIDADES
INDIVIDUAL	Conciencia grupal de los miembros	Comprensión interpersonal
	Regulación grupal de los miembros	Confrontación de los miembros que rompen las normas
		Conductas de refuerzo
GRUPAL	Autoconciencia grupal	Autoevaluación del equipo
	Autorregulación grupal	Crear recursos para trabajar con las emociones
		Crear un entorno afirmativo
		Resolver problemas de forma proactiva
INTERGRUPAL	Conciencia Social de grupo	Comprensión organizacional
	Regulación grupal de relaciones externas	Construcción de relaciones externas

Fuente: Prado, Gamero y Medina (2018). Dirigir equipos con inteligencia emocional. Ed. Universidad de Sevilla.

Para que un equipo sea considerado como efectivo, existen dos procesos fundamentales de interacción grupal: la cooperación y la colaboración entre sus componentes. Para que esto sea un hecho, hay tres factores fundamentales que deben coexistir dentro de ese equipo de trabajo.

El primero de ellos es la confianza, que surge de la amistad y el afecto, teniendo también un componente cognitivo. Si los miembros del equipo se sienten comprendidos, respetados y queridos, se construye una sólida confianza entre ellos, facilitando actitudes favorables hacia los demás.

El segundo factor a considerar es la identidad grupal, que supone la creencia colectiva de que el equipo es una entidad única, importante y atractiva. Esta creencia facilita el sentimiento entre los integrantes del equipo de que sus objetivos y su futuro están relacionados de una manera positiva. Es, en resumen, el sentimiento de orgullo que experimentan los miembros del equipo por pertenecer al mismo.

El tercer factor, y último, se refiere a la eficacia grupal, que es la creencia del grupo de trabajo de que puede ser efectivo por sí mismo como entidad, creando un sentimiento colectivo en los colaboradores de que pueden ser más efectivos como una unidad que de forma individual.

Estos tres factores, juntos, mejoran la toma de decisiones del equipo y la efectividad grupal, facilitando la cooperación y colaboración entre los miembros. El líder del equipo no puede ser ajeno a todo lo aquí anteriormente expuesto, y debe tener en cuenta todos estos planteamientos para aplicarlos en su día a día con sus colaboradores y tratar de conseguir estos comportamientos y emociones en aras de un mayor desempeño de su labor organizacional.

Es fundamental ser consciente de la situación en la que se encuentra nuestro equipo de trabajo para poder establecer los objetivos a alcanzar. Teniendo en cuenta que el líder es para el equipo un modelo de comportamiento, debe ser consciente de que sus colaboradores lo van a tomar como referente para cualquier tipo de acción que lleven a cabo. Para conseguir ser un buen líder, debe encontrar el equilibrio adecuado entre la atención que presta a la tarea con la atención que ofrece a las relaciones entre los miembros de su equipo, y tener una visión clara de cómo conseguir los objetivos marcados por la organización con el equipo actual de trabajo.

En los siguientes apartados, iremos desgranando aquellas herramientas que puede utilizar nuestro líder para mejorar las competencias emocionales de su equipo y conseguir un mejor y más adecuado rendimiento y eficacia del mismo.

4.5.2 Habilidades de conciencia emocional.

Diversos estudios han demostrado que los líderes que son emocionalmente más inteligentes desarrollan hábitos grupales de competencias emocionales en los equipos que ellos dirigen. Por lo tanto, es fundamental que nuestro líder aumente sus propias habilidades de conocimiento y gestión emocional.

Dicho esto, nuestro líder va a ser la persona que determine, de una manera u otra, la rutina emocional de nuestro equipo de trabajo. Pero hay que destacar que el liderazgo emocional no siempre va a estar anclado en él: muchas veces las personas buscan la orientación emocional en aquel miembro del equipo en el que más confían y respetan, pasando éste a desempeñar el rol de líder informal.

Si tuviéramos que enumerar los comportamientos que debe seguir un líder emocionalmente inteligente, tendríamos:

- Capacidad para comprender a cada uno de los miembros del equipo y fomentar la comprensión entre ellos.
- Saber expresar conductas afectuosas, de respeto y de apoyo a sus colaboradores, fomentando la preocupación de unos por otros.
- Disposición para llamar la atención a aquellos miembros que no cumplan las normas y hacer que este comportamiento sea replicado por los miembros de su equipo de un modo sano.
- Trabajar la propia evaluación del equipo, corrigiendo desviaciones y mejorando su forma de trabajar.
- Crear recursos para trabajar con las emociones.
- Ser proactivo a la hora de responder a los problemas que surjan.
- Comprender la realidad organizacional y transmitírsela a cada uno de sus colaboradores.
- Ser el primero en mostrar una actitud embajadora con otros grupos externos a su propio equipo.

Manejando los resultados obtenidos en inteligencia emocional por nuestro grupo de trabajo, el líder se puede plantear diversas cuestiones:

- ¿Cómo puede crear un entorno positivo de trabajo?
- ¿Cómo puede incentivar la creación de vínculos con otros equipos de trabajo de la organización para contribuir al logro de los objetivos?
- ¿Puede reorientar el comportamiento inadecuado de un miembro sin que se vean afectados el ambiente de trabajo y la implicación de los colaboradores?

Uno de los puntos fundamentales que el líder del equipo debe de fomentar es el desarrollo de hábitos que animen al entendimiento interpersonal entre los miembros de su equipo. El saber escuchar atentamente y comprender los sentimientos y preocupaciones de tus compañeros, mejora la moral de los componentes del equipo y aumenta su deseo de cooperación. Lo más sencillo sería preguntar directamente a la persona, pero en la gran mayoría de los casos los sentimientos y necesidades no se expresan verbalmente, indicándonos de ese modo determinadas emociones. La solución a este tipo de situaciones es la puesta en práctica de un programa formativo en inteligencia emocional individual, para que todos los miembros del equipo aprendan a captar las emociones, estados de ánimo y preocupaciones del resto de compañeros. Esta formación debe de ser eminentemente práctica, dinámica y participativa, y su objetivo es ayudar a los participantes a adoptar nuevas perspectivas que les permitan comprender los puntos de vista de los demás.

Además de estas acciones formativas, el líder puede crear momentos fuera de las tareas propias del equipo para conocerse mejor unos a otros: comida conjunta del grupo, un café antes de las reuniones que permita hablar de temas personales, o simplemente intentar averiguar cuál es el problema que afecta a un determinado colaborador preguntándole directamente y escuchándole activamente.

Obviamente, dentro de nuestro equipo sería prioritario establecer este tipo de acciones formativas para aquellos miembros que han obtenido las puntuaciones más bajas en los resultados del test, ya que pueden ser fuente de conflicto con mayor probabilidad en este tipo de situaciones.

El líder debe convertirse en promotor de la regulación emocional de los componentes del equipo. Este punto engloba dos acciones diferenciadas:

- **Confrontar a los colaboradores que no respetan las normas:** si el líder no llama la atención a aquel colaborador que transgrede las normas, la situación puede dañar la confianza entre los miembros del equipo y empeorar el ambiente de trabajo. El resto de componentes del equipo pueden sufrir sentimientos de injusticia respecto a los demás, considerando la actitud del otro como una falta de respeto, rabia e impotencia. Por lo tanto, es necesario que el líder llame la atención al transgresor de una manera constructiva, sin que se interprete como un ataque personal, sino conductual. Incorporar un toque de humor puede ayudar a rebajar la tensión que este tipo de situaciones generan.

Puede darse la circunstancia de que la persona que transgrede las normas no entienda ese toque de humor o la ironía. En ese caso, el líder deberá dirigirse a él de un modo asertivo.

Una propuesta para aprender a convivir con este tipo de situaciones sería el desarrollo de una acción formativa en habilidades sociales, con el objetivo de aprender a comunicarse efectivamente a través de técnicas de asertividad.

En el caso de nuestro equipo de trabajo, no parece probable que esto vaya a suponer un problema, ya que el grado de inteligencia emocional es suficiente para permitir conductas de feedback constructivo y la confrontación de colaboradores, que puedan contribuir al correcto funcionamiento del equipo.

- **Refuerzo a los miembros del equipo:** el líder debe felicitar a los colaboradores y mostrar su agradecimiento a la labor realizada siempre que lo merezcan. No debe juzgar las contribuciones que puedan resultar erróneas y nunca debe castigar las equivocaciones. Así favorece la participación de todos los colaboradores y les da seguridad. Se deben desterrar el desprecio y la humillación, y poner en práctica la defensa de los miembros del equipo de cualquier tipo de ataque personal. Este comportamiento no debe ser exclusivo del líder, sino que el resto de componentes también deben de ponerlo en práctica.

4.5.3 Habilidades de autoconocimiento emocional grupal.

El líder debe realizar una evaluación del propio equipo, examinando la efectividad grupal y creando medidas objetivas de tareas y procesos que puedan medirse en diferentes momentos.

El líder de nuestro caso maneja un equipo con una alta inteligencia emocional. Es recomendable establecer rutinas de autoevaluación con el objetivo de analizar diferentes aspectos de la marcha del equipo y los resultados que se van consiguiendo. El líder decide si considerarla una actividad periódica o puntual.

El liderar un equipo con buen nivel de inteligencia emocional ofrece la seguridad de que los componentes podrán enfrentarse a información emocionalmente difícil y si ésta viene de fuentes externas, intentarán conocer los detalles que se alejan de las expectativas del grupo y tomar las medidas necesarias entre todos para modificarlos. La búsqueda de opiniones sobre sus procesos, progresos y rendimiento visto desde el exterior es una información muy valiosa que puede servir al líder para realizar un diagnóstico de situación, y tener una visión general de las fortalezas y debilidades de su equipo.

Una idea para recibir información de equipos existentes dentro de la misma organización sería el establecer un buzón de sugerencias. Si el grupo del que queremos recibir feedback es externo a nuestra organización, una encuesta de calidad sería también una buena herramienta para recabar información.

El autoconocimiento o autoconciencia grupal es una competencia emocional clave a desarrollar en los equipos para conseguir que estos sean más efectivos.

4.5.4 Habilidades de regulación emocional grupal.

Normalmente el equipo es consciente de que determinados aspectos están desafiando al grupo emocionalmente, pero esto no significa que el grupo esté preparado para poder gestionarlos y dar una respuesta adecuada a los mismos. El hecho de no tratar las tensiones y emociones negativas dentro del equipo de trabajo puede derivar en la fuga de talentos en un futuro, ya que las personas intentan escapar del malestar individual que le provocan las

emociones negativas grupales. Tanto es así, que el padecer este tipo de emociones negativas dentro de tu ambiente laboral, está asociado con un mayor grado de absentismo y una mayor intención de rotar de puesto o directamente, cambiar de empresa.

El líder del equipo debe de generar momentos que permitan a los empleados la posibilidad de descargar tensiones. Esto es complicado en empresas tradicionales, donde no se promueven la existencia de espacios de juego o la práctica de deporte dentro de la organización. El líder tiene la opción de crear espacios laborales o extra-laborales que permitan a los miembros del grupo a dedicarse tiempo unos a otros, como pueden ser ligas internas de fútbol, baloncesto, etc, o comidas de empresa para celebrar la consecución de algún hito importante, o simplemente para celebrar cumpleaños, onomásticas, etc.

Como ya hemos visto en apartados anteriores, la creación de un entorno afirmativo dentro del equipo y el promover la resolución de problemas de modo proactivo son dos armas poderosas para ayudar a regular las emociones del grupo.

Hoy en día, las empresas quieren venderse cada vez más y mejor, y la implantación de todas las medidas que favorezcan el bienestar de sus empleados puede ser una catapulta para conseguir denominaciones como “Great Place to Work”, que es una manera más de marketing empresarial que ayuda a sumar puntos en la reputación de una empresa.

Imagen 4. Certificación Great Place to Work



Fuente: Programa de certificación Great Place to Work, recuperado en

<https://greatplacetowork.es/certificacion/>

4.5.5 Habilidades de conciencia social y de regulación de relaciones externas.

Es necesario que líder sepa promover la construcción de relaciones externas con los distintos grupos de la organización, así como hacer que su equipo haga gala de una buena comprensión organizacional. Es fundamental el ser consciente de los sentimientos, necesidades y preocupaciones del resto de individuos y grupos relevantes dentro de la organización. Esto supone el averiguar las necesidades y preocupaciones de los otros equipos en la empresa, así como analizar la cultura y la política empresarial de la misma. Debemos tener siempre en cuenta que la consecución de los objetivos de nuestro equipo de trabajo es influida en gran medida por otro u otros equipos dentro de nuestra organización.

En nuestro caso, el líder debería disponer de los miembros de su equipo con mejor inteligencia emocional como interlocutores con los departamentos importantes de su empresa, en un intento de ganarse la confianza de las personas. Esto es igualmente válido en el caso de grupos o agentes externos. De lo que se trata es de disponer de roles que sean embajadores en vez de aislacionistas.

Los equipos emocionalmente inteligentes reconocen que forman parte de un sistema social más amplio y trabajan para desarrollar contactos y relaciones que puedan facilitar su efectividad. El líder tiene la labor de promocionar actividades outdoor con el objetivo de cohesionar a los equipos de su organización. Este tipo de actividades, que se pueden realizar aprovechando cualquier acontecimiento laboral en la empresa, logran que los empleados de diferentes departamentos establezcan vínculos afectivos y que se logre una comprensión mutua de sus circunstancias empresariales.

Además, conductas de atención como felicitar el santo o el cumpleaños, o tener en cuenta los éxitos de otros equipos de la organización y darles la enhorabuena, contribuyen a crear lazos afectivos y simpatía por parte de los receptores.

5 CONCLUSIONES

El desarrollo de competencias emocionales en los equipos de trabajo supone todo un reto para los líderes que los gestionan. A veces, estas competencias surgen de modo natural, pero no siempre sucede. Para alcanzar una capacidad emocional grupal adecuada es fundamental el trabajo del líder, quien va a ejercer de referente actuando bajo determinados patrones de comportamiento. El líder es la figura que debe convertirse en facilitador de determinados hábitos que orientarán las actitudes y comportamientos de sus colaboradores.

El líder debe de estar dispuesto a invertir tiempo en desarrollar estas competencias emocionales en su equipo, generando confianza entre sus miembros, creando sentido de identidad grupal y generando eficacia colectiva.

Se ha intentado explicar de forma teórica los diferentes niveles de relación e influencia emocional que se pueden producir dentro de un equipo y que influyen de manera directa en el logro de sus objetivos. Así, se ha explicado cómo el equipo se relaciona con todos sus miembros de modo individual, cómo el equipo genera dinámicas grupales que determinan su ambiente de trabajo y cómo nuestro equipo se relaciona con otras personas y equipos dentro y fuera de la organización.

Se han enumerado también diversas herramientas para realizar un diagnóstico del equipo y conocer en qué situación de desarrollo emocional se encuentra, de acuerdo a los resultados obtenidos en el test de MSCEIT y al modelo teórico. Se han dado también claves que permiten mejorar cada una de esas competencias.

Los resultados obtenidos en el test se han representado también gráficamente de modo que el líder puede ver de un modo sencillo las debilidades y fortalezas de cada uno de los componentes del equipo en cuanto a las capacidades que componen la inteligencia emocional, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones en caso de ser necesario.

Con todo lo expuesto a lo largo de este trabajo, un líder debería de obtener herramientas útiles para conseguir empoderar a su equipo de trabajo y ayudarle a desarrollar su

inteligencia emocional frente a las demandas de la organización, y conseguir que sus colaboradores afronten con ilusión y optimismo dichas demandas.

La generación de un ambiente positivo de trabajo debe de ser el objetivo fundamental de un buen líder para conseguir hacer frente a los retos laborales que surjan día a día, no olvidando nunca que la creación de grupos efectivos requiere la generación de confianza, identidad y eficacia grupal.

Podríamos concluir, por lo tanto, que la clave del liderazgo organizacional está en la inclusión de los roles y circunstancias laborales de cada miembro del equipo de trabajo, así como del ambiente y la cultura de la organización, en el proceso de guía emocional que va a llevar a cabo el líder con sus colaboradores hacia la consecución de las metas establecidas por la organización.

6 BIBLIOGRAFIA

Arbelo, Viviana (2009): Una solución para equipos: el efecto Pigmalión, en <http://sociologiaclinica.com.ar/blog/capacitacion/una-solucion-para-equipos-el-efecto-pigmalion.html>

Capitalismo Consciente (2020): 5 juegos de inteligencia emocional para trabajar el EQ en grupo, en <https://capitalismoconsciente.es/blog/5-juegos-inteligencia-emocional-trabajar-eq-grupo/>

Cubeiro, Juan Carlos (1997): Tendencias innovadoras en el liderazgo: la “inteligencia emocional” del líder. Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, nº 43, págs. 53-55.

Goleman, Daniel (1999): La práctica de la Inteligencia Emocional. Barcelona, España. Ed. Kairós.

Goleman y Cherniss (2005): Inteligencia Emocional en el trabajo. Barcelona, España. Ed. Kairós.

Escuela Europea de Management (2016): ¿Qué es el Liderazgo Organizacional?, en <http://www.escuelamanagement.eu/habilidades-de-liderazgo-2/que-es-el-liderazgo-organizacional>

Guerrero, Govea y Urdaneta (2006): Análisis de la gestión del conocimiento y de la inteligencia emocional en las organizaciones, Vol. 8 (3): 420 – 438, en <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788004.pdf>

Hatfield, E. et al (1994): Emotional Contagion. New York, EEUU. Ed. Cambridge University Press.

Hochschild, A.R. (1983): *The Managed Heart: Commercialization of Human Feelings*. Berkeley, EEUU. Ed. University of California Press.

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo 6ª EWCS – España, en <https://www.insst.es/documentacion/catalogo-de-publicaciones/encuesta-nacional-de-condiciones-de-trabajo.-2015-6-ewcs.-espana>

Levine, J.M. y Moreland, R.L.(2012): A history of small group research. En A. W. Kruglanski & W. Stroebe (Eds.), *Handbook of the history of social psychology* (p. 383–405). Psychology Press.

Mayer, Salovey y Caruso (2002): *Test de Inteligencia Emocional Mayer-Salovey-Caruso. MSCEIT. Manual*. Madrid, España. TEA Ediciones.

Pacheco et al (2018). Consejo General de la Psicología de España: Los niveles emocionales implicados en las organizaciones, en http://www.infocop.es/view_article.asp?id=7832

Prado, Gamero y Medina (2018): *Dirigir equipos con inteligencia emocional*. Sevilla, España. Ed. Universidad de Sevilla.

Rodríguez, Alejandro (2020): La inteligencia emocional según Salovey y Mayer, en <https://lamenteesmaravillosa.com/la-inteligencia-emocional-segun-salovey-y-mayer/>

Toledo y Fonseca (2012): *Inteligencia Emocional en el liderazgo*, en <https://www.gestiopolis.com/inteligencia-emocional-liderazgo/>

7 ANEXOS

7.1 Perfil 1. FPH (EMPRESA SUBCONTRATADA)

PERFIL

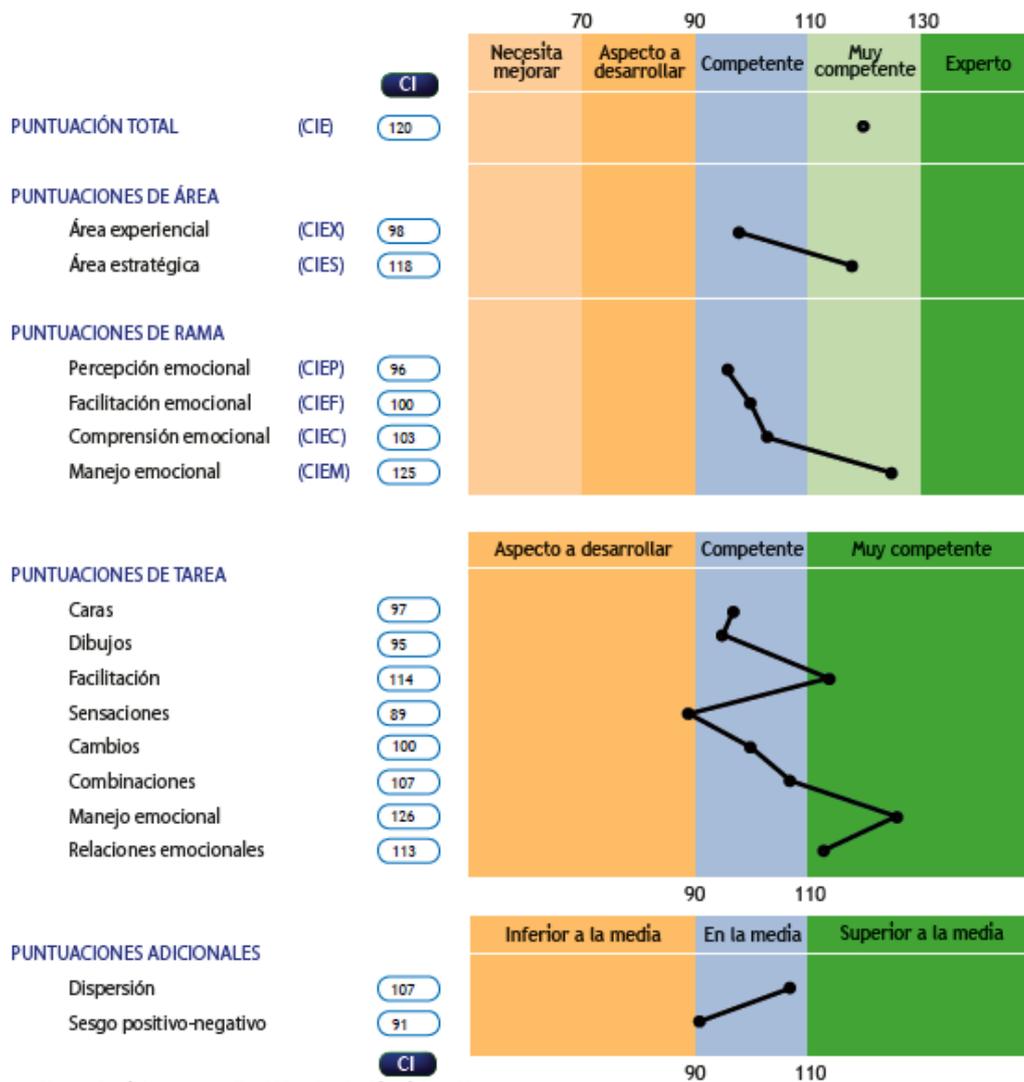
MSCEIT

Nombre: FPH

Edad: 22 años **Sexo:** Varón **Fecha de aplicación:** 16/06/2020

Baremo: Baremo general, de 20 a 39 años, varones

Responsable de la aplicación: LFF



Observaciones:

Informe Interpretativo MSCEIT del equipo de trabajo FPH

MIEMBRO DEL EQUIPO (PERFIL FPH)

Puntuación Total

La puntuación total en el MSCEIT de esta persona la sitúa en el rango Muy Competente. Esta puntuación indica que es una persona muy consciente de sus propias emociones y de las de los demás. En la mayoría de las ocasiones su percepción y comprensión de tales emociones son muy precisas.

Puntuaciones de Área

Área Experiencial: La puntuación obtenida en esta área nos indica que la persona es Competente y tiene una buena respuesta bajo la influencia de diferentes emociones.

Área estratégica: la puntuación obtenida nos indica a una persona Muy Competente en esta área, que sabe identificar con precisión el significado de las emociones tanto en su persona como en el resto.

Puntuaciones de Rama

Percepción emocional: La puntuación de esta persona en Percepción Emocional la sitúa en el rango Competente. Suele evaluar de forma precisa cómo se sienten los demás. No obstante, es probable que ciertas emociones se le pasen por alto en algunas ocasiones.

Podríamos describir a este sujeto como alguien que generalmente “lee” a las personas con precisión. Sin embargo, en ocasiones es posible que analice demasiado las situaciones o que no preste suficiente atención a las pistas emocionales. También es probable que a veces prefiera no ver lo que sienten los demás.

Su precisión podría aumentar si la persona tratase de prestar atención a las emociones de forma más sistemática. Debería tener en cuenta cuáles son las emociones que son más probables que una persona esté sintiendo, ya que ello le ayudaría a percibir con más fiabilidad la emoción que realmente siente esa persona.

Frecuentemente proyecta sus propios sentimientos en los demás, con lo cual el análisis emocional que realiza sobre la persona observada no es del todo precisa y ajustada a la realidad.

Facilitación emocional: La puntuación obtenida en Facilitación Emocional se sitúa en el rango de Competente. A menudo comparte los sentimientos de los demás, pero también es posible que bloquee ciertos sentimientos o que tenga problemas para experimentar ciertos tipos de sentimientos o compartir las emociones de otras personas.

Esta puntuación indica que puede ser flexible o relativamente abierto de mente y cambiar con facilidad sus puntos de vista y sus sentimientos. También es un indicador de que se relaciona bien con determinados sentimientos o con determinadas personas. Sin embargo, hay otros sentimientos que es posible que bloquee o con los que se ponga a la defensiva.

Es posible que sea capaz de alentar un proceso abierto de toma de decisiones, planificación y generación de ideas teniendo en cuenta múltiples puntos de vista. Puede generar entusiasmo por un proyecto e impulsar, dirigir y motivar a un grupo, así como a sí mismo. Una manera de mejorar estas habilidades consiste en prestar más atención a aquellas personas con las que se relaciona con menos frecuencia o tener más en cuenta los sentimientos con los que está menos familiarizado o aquellos que suele experimentar en menor medida.

Para mejorar esta habilidad debería tenerse en cuenta cómo el estado de ánimo influye sobre la forma de pensar, de recordar y de tomar decisiones. Para generar estados de ánimo que ayuden a pensar y comprender mejor, podríamos tratar de recordar diversos sucesos reales o imaginarios en los que experimentase una emoción determinada. Si posteriormente aprovechamos estos recuerdos, nuestros sentimientos pueden cambiar para estar en consonancia con el suceso recordado.

Comprensión Emocional: La puntuación sitúa al sujeto en el rango de Competente. Puede utilizar esta aptitud para comprender las causas de los sentimientos de los demás y para expresar de forma clara sus pensamientos acerca de las emociones.

El sujeto posee un vocabulario emocional completo, disponiendo de un conocimiento emocional adecuado. Es posible que impresione a los demás por ser una persona emocionalmente consciente e intuitiva. Además, suele acertar con un porcentaje medio-alto en el análisis que realiza de las personas, juzgando en bastantes ocasiones de forma acertada el comportamiento de los demás.

Tiene una comprensión exacta de las transiciones emocionales y es emocionalmente intuitivo, mostrando una buena comprensión de los demás. Su opinión sobre cómo se tomará una persona determinada información puede ser más válida que la opinión de otra persona que no tenga su nivel de conocimiento emocional. Puede ser capaz de predecir cómo cambian los sentimientos de las personas a medida que experimentan diferentes situaciones.

Manejo Emocional: La puntuación obtenida se sitúa en el rango Muy Competente. El sujeto es capaz de permanecer abierto a sus sentimientos y de utilizarlos en combinación con su pensamiento.

Podemos concluir que esta persona tiene un gran potencial para realizar una buena toma de decisiones y en ese proceso suele tener en cuenta tanto sus pensamientos como sus sentimientos. Resuelve los conflictos y puede procesar las emociones sin sentirse asustado por ellas. Posee las bases para una importante habilidad que puede aplicar cuando trabaje relacionándose con otras personas y cuando maneje sus propias emociones.

No es frecuente que se sienta incómodo con ciertas emociones, aunque podría ocurrir. Cuando siente alguna emoción fuerte, tales como la alegría o el enfado, tal vez trate de ignorar sus sentimientos. Una forma de mejorar en esta área es hacerse consciente del grado en el que se siente cómodo con las distintas emociones y si existe una clara diferencia en su apertura a las mismas.

Puntuaciones de Tarea

Tareas de percepción emocional:

Caras: La puntuación obtenida en el rango Competente sugiere que la lectura inicial que la persona hace de los demás es ocasionalmente precisa. En este test ha sido capaz de decidir

con relativa precisión cómo se estaba sintiendo cada persona, tras haber examinado sus caras.

Dibujos: La puntuación obtenida está en el rango Competente. Al igual que la música, los diseños y el área visual también comunican emociones. Por lo general, la persona es muy precisa a la hora de indicar qué emociones expresan distintos diseños.

Tareas de facilitación emocional:

Facilitación: La puntuación obtenida en esta tarea sitúa al sujeto en el rango Muy Competente. Tiene muy presente que los estados de ánimo y el pensamiento están asociados. Esta aptitud le ayuda a concentrarse en lo que es realmente importante. Es posible que haya ciertos estados de ánimo y tipos de problemas que le resulte más difícil asociar, aunque no le ocurre con frecuencia.

Sensaciones: La puntuación en esta tarea se sitúa en el rango Aspecto a Desarrollar. No es frecuente que la persona llegue a sentir lo que sienten los demás, y seguramente prefiere relacionarse con los otros cuando muestran determinados estados de ánimo con los que ésta se siente cómodo. Sería conveniente fijarse en si se siente más o menos confortable en determinadas situaciones o ante determinadas emociones.

Tareas de comprensión emocional:

Cambios: la puntuación en esta tarea se sitúa en el rango Competente. El sujeto tiene, pues, una adecuada comprensión de las emociones y de sus causas. Probablemente comprende a la gente y más o menos entiende cómo progresan y cambian los sentimientos. Es capaz de analizar en ocasiones escenarios emocionales alternativos de una manera ajustada.

Combinaciones: la puntuación en este apartado se sitúa en el rango de Competente. Posee capacidad para captar y describir la información emocional y describir algunos sentimientos de manera acertada. Maneja un importante vocabulario emocional, e intenta mejorar la intuición emocional consigo mismo y con los demás, consiguiéndolo ocasionalmente.

Manejo Emocional: la puntuación en esta tarea lo sitúa en el rango Muy Competente. Frecuentemente, el sujeto está abierto a las emociones y suele ser capaz de seleccionar estrategias que tengan en cuenta aquellos datos importantes relacionados con los sentimientos. Es improbable que no tenga en cuenta esta información o que le resulte complicado estar abierto a ciertas emociones.

Relaciones emocionales: la puntuación de esta tarea se sitúa en el rango Muy Competente. La persona es muy perceptiva a los sentimientos y los utiliza frecuentemente como

información para que le ayuden a tomar buenas decisiones. Sólo muy ocasionalmente se pone a la defensiva ante los sentimientos e intenta con frecuencia ayudar a los demás a procesar sus sentimientos para interactuar mejor con ellos.

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS: la inteligencia emocional puede definirse como una forma de inteligencia o un conjunto de aptitudes. La evaluación realizada le proporciona al examinado una estimación de esas habilidades emocionales, ayudándole a aprender más sobre sí mismo y comprender mejor sus puntos fuertes.

Los resultados obtenidos por esta persona indican que posee un muy buen nivel en esta habilidad. Seguramente haya demostrado en muchas ocasiones una intuición precisa sobre otras personas o sobre interacciones complejas. Probablemente realice de modo frecuente “lectura” de determinadas situaciones que terminen resultando acertadas. Como responsable de un equipo de trabajo, esta aptitud seguramente le reporte muy buenos resultados al saber manejar de modo eficiente al equipo en cuanto a la emocionalidad del mismo. Destacan las puntuaciones obtenidas en el área estratégica y en todo lo relacionado con el manejo emocional.

Con todos estos datos, esta persona estaría en disposición de poder encontrar formas para impulsar su aptitud emocional y conseguir aún mejores resultados en su trabajo en equipo, basándose siempre en la inteligencia emocional que posee.

7.2 Perfil 2. AGN (EMPRESA SUBCONTRATADA)

PERFIL

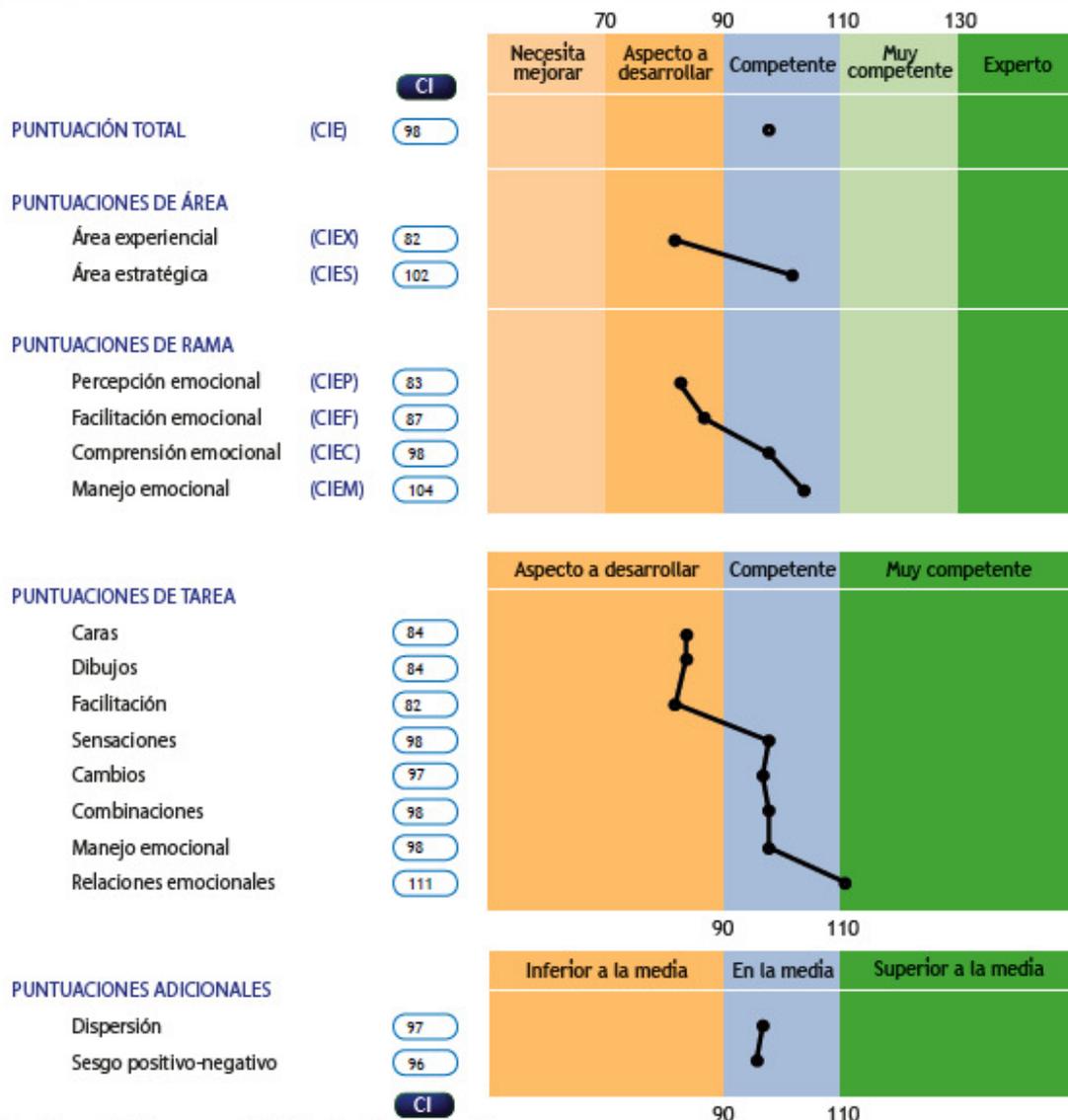
MSCEIT

Nombre: AGN

Edad: 30 años **Sexo:** Mujer **Fecha de aplicación:** 16/06/2020

Baremo: Baremo general, de 20 a 39 años, mujeres

Responsable de la aplicación: LFF



Nota: CI, escala típica con media=100 y desviación típica=15.

Observaciones:

Informe Interpretativo MSCEIT del equipo de trabajo AGN

MIEMBRO DEL EQUIPO (PERFIL AGN)

Puntuación Total

La puntuación total en el MSCEIT de esta persona se sitúa en el rango Competente. Esta puntuación indica que es una persona ocasionalmente consciente de sus propias emociones y de las de los demás. En algunas ocasiones su percepción y comprensión de las emociones resultan precisas.

Puntuaciones de Área

Área Experiencial: La puntuación obtenida en esta área (Aspecto a Desarrollar) nos indica que la persona debe trabajar más su área experiencial, ya que la respuesta bajo la influencia de determinadas emociones no es la deseable.

Área estratégica: la puntuación obtenida nos indica a una persona Competente en esta área, que sabe identificar el significado de las emociones tanto en su persona como en el resto con adecuada precisión.

Puntuaciones de Rama

Percepción emocional: La puntuación de esta persona en Percepción Emocional se sitúa en el rango Aspecto a Desarrollar. Le cuesta evaluar de forma precisa cómo se sienten los demás. Con frecuencia pasa por alto ciertas emociones de las personas con las que interactúa. A nuestro evaluado le cuesta “leer” a las personas con precisión, bien por exceso de análisis o por no prestar demasiada atención a las pistas emocionales. También es probable que en muchas ocasiones prefiera no ver lo que sienten los demás.

Su precisión podría aumentar si la persona tratase de prestar atención a las emociones de forma más sistemática. Debería tener en cuenta cuáles son las emociones que son más probables que una persona esté sintiendo, ya que ello le ayudaría a percibir con más precisión la emoción que realmente siente esa persona.

Otro punto a mejorar es que debe tratar de no proyectar sus propios sentimientos en los demás, omitiendo involuntariamente la verdadera emoción que está sintiendo la persona con la que interactúa.

Facilitación emocional: La puntuación obtenida en Facilitación Emocional se sitúa en el rango de Aspecto a Desarrollar. No es una persona que comparta de manera frecuente los sentimientos de los demás, pero también es posible que bloquee ciertos sentimientos o que tenga problemas para experimentar ciertos tipos de sentimientos o compartir las emociones de otras personas.

Esta puntuación indica que no es demasiado flexible o relativamente abierto de mente y no es probable que cambie con facilidad sus puntos de vista y sus sentimientos. La persona no se relaciona bien bajo la influencia de determinados sentimientos o con determinadas personas. Asimismo, hay otros sentimientos que es posible que bloquee o con los que se ponga a la defensiva.

No suele alentar procesos abiertos de toma de decisiones, planificación y generación de ideas teniendo en cuenta múltiples puntos de vista. No es probable que llegue a generar entusiasmo por un proyecto e impulsar, dirigir y motivar a un grupo, así como a sí mismo. Una manera de mejorar estas habilidades consiste en prestar más atención a aquellas personas con las que se relaciona con menos frecuencia o tener más en cuenta los sentimientos con los que está menos familiarizado o aquellos que suele experimentar en menor medida.

Para mejorar esta habilidad debería tenerse en cuenta cómo el estado de ánimo influye sobre la forma de pensar, de recordar y de tomar decisiones. Para generar estados de ánimo que ayuden a pensar y comprender mejor, podríamos tratar de recordar diversos sucesos reales o imaginarios en los que experimentase una emoción determinada. Si posteriormente aprovechamos estos recuerdos, nuestros sentimientos pueden cambiar para estar en consonancia con el suceso recordado.

Comprensión Emocional: La puntuación sitúa al sujeto en el rango Competente. Puede utilizar esta aptitud para comprender las causas de los sentimientos de los demás y para expresar de forma clara sus pensamientos acerca de las emociones.

El sujeto posee un vocabulario emocional completo, disponiendo de un conocimiento emocional preciso. Es posible que impresione a los demás por ser una persona emocionalmente consciente e intuitiva. Además, suele acertar con frecuencia en el análisis que realiza de las personas, juzgando en la gran mayoría de las ocasiones de forma acertada el comportamiento de los demás.

Tiene una comprensión acertada de las transiciones emocionales y es emocionalmente bastante intuitivo, mostrando una buena comprensión de los demás. Su opinión sobre cómo se tomará una persona determinada información puede ser más válida que la opinión de otra persona que no tenga su nivel de conocimiento emocional. Puede ser capaz de predecir con un pequeño margen de error cómo cambian los sentimientos de las personas a medida que experimentan diferentes situaciones.

Manejo Emocional: La puntuación obtenida se sitúa en el rango Competente. El sujeto es capaz de permanecer abierto a sus sentimientos y de utilizarlos en combinación con su pensamiento.

Podemos concluir que esta persona tiene potencial para realizar una buena toma de decisiones y en ese proceso suele tener en cuenta tanto sus pensamientos como sus sentimientos. Resuelve los conflictos y puede procesar las emociones sin sentirse asustado por ellas. Posee las bases para una importante habilidad que puede aplicar cuando trabaje relacionándose con otras personas y cuando maneje sus propias emociones.

Es posible, sin embargo, que se sienta incómodo con ciertas emociones, tales como la felicidad o el enfado. Cuando siente alguna de estas emociones fuertes tal vez trate de ignorar sus sentimientos. Una forma de mejorar en esta área es hacerse consciente del grado en el que se siente cómodo con las distintas emociones y si existe una clara diferencia en su apertura a las mismas.

Puntuaciones de Tarea

Tareas de percepción emocional:

Caras: La puntuación obtenida en el rango Aspecto a Desarrollar sugiere que la lectura inicial que la persona hace de los demás es a menudo imprecisa. En este test ha sido incapaz

de examinar varias caras y decidir con relativa precisión cómo se estaba sintiendo cada persona.

Dibujos: La puntuación obtenida está en el rango Aspecto a Desarrollar. Al igual que la música, los diseños y el área visual también comunican emociones. Por lo general, la persona es muy imprecisa a la hora de indicar qué emociones expresan distintos diseños.

Tareas de facilitación emocional:

Facilitación: La puntuación obtenida en esta tarea sitúa al sujeto en el rango Aspecto a Desarrollar. Le cuesta reconocer que los estados de ánimo y el pensamiento están asociados. Esta aptitud podría ayudarle a concentrarse en lo que es importante si mejorara su desarrollo. Es posible que haya ciertos estados de ánimo y tipos de problemas que le resulte más difícil asociar.

Sensaciones: La puntuación en esta tarea se sitúa en el rango Competente. La persona puede sentir lo que sienten los demás, aunque es posible que le resulte más sencillo relacionarse con los otros cuando muestran determinados estados de ánimo en lugar de otros. Sería conveniente fijarse en si se siente más o menos confortable en determinadas situaciones o ante determinadas emociones.

Tareas de comprensión emocional:

Cambios: la puntuación en esta tarea se sitúa en el rango Competente. El sujeto tiene, pues, una adecuada comprensión de las emociones y de sus causas. Probablemente comprende a la gente y más o menos entiende cómo progresan y cambian los sentimientos. Es capaz de analizar en ocasiones escenarios emocionales alternativos de una manera ajustada.

Combinaciones: la puntuación en este apartado se sitúa en el rango de Competente. Es capaz de centrarse y poder describir la información emocional de otras personas de manera acertada. Puede seguir ampliando su rico vocabulario emocional, e intentar mejorar la intuición emocional consigo mismo y con los demás.

Manejo Emocional: la puntuación en esta tarea lo sitúa en el rango Competente. Por lo general, el sujeto está abierto a las emociones y suele ser capaz de seleccionar estrategias que tengan en cuenta aquellos datos importantes relacionados con los sentimientos. Es posible que no siempre tenga en cuenta esta información o que le resulte complicado estar abierto a ciertas emociones.

Relaciones emocionales: la puntuación de esta tarea se sitúa en el rango Muy Competente. La persona es bastante perceptiva a los sentimientos y los utiliza frecuentemente como

información para que le ayuden a tomar buenas decisiones. De vez en cuando se pone a la defensiva ante los sentimientos e intenta en otras ayudar a los demás a procesar sus sentimientos para interactuar mejor con ellos.

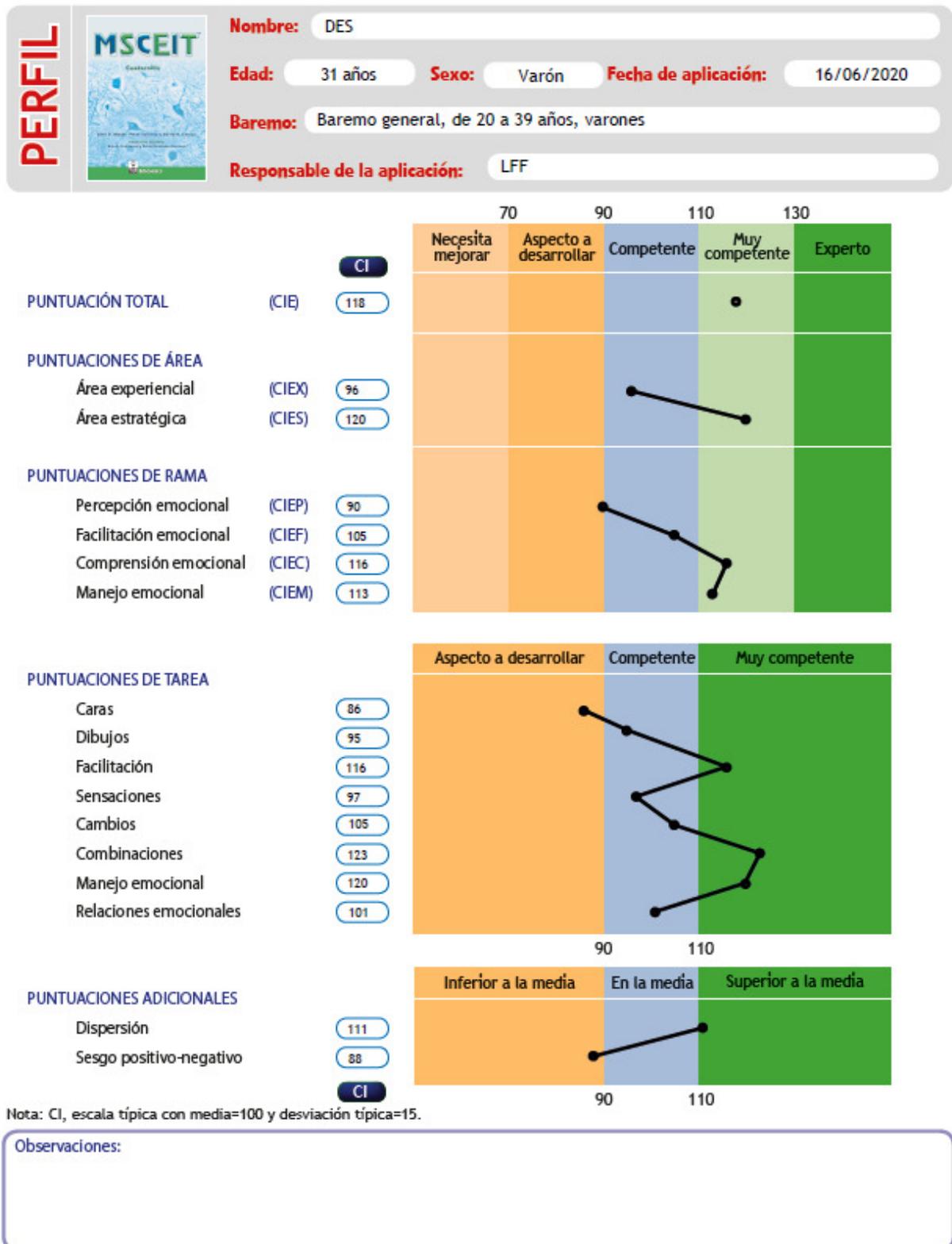
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS: la inteligencia emocional puede definirse como una forma de inteligencia o un conjunto de aptitudes. La evaluación realizada le proporciona al examinado una estimación de esas habilidades emocionales, ayudándole a aprender más sobre sí mismo y comprender mejor sus puntos fuertes.

Los resultados obtenidos por esta persona indican que posee un nivel aceptable en esta habilidad. Seguramente haya demostrado en ocasiones una intuición precisa sobre otras personas o sobre interacciones complejas. Probablemente realice de vez en cuando “lectura” de determinadas situaciones que terminen resultando acertadas. Como responsable de un equipo de trabajo, la mejora de esta aptitud seguramente le podría ayudar a manejar de modo eficiente al equipo en cuanto a la emocionalidad del mismo. Con el resultado obtenido, esta tarea no resulta del todo fácil para el evaluado en el momento actual.

Con todos estos datos, esta persona estaría en disposición de poder encontrar formas para impulsar su aptitud emocional y conseguir aún mejores resultados en un liderazgo basado en la inteligencia emocional.

Actualmente, esta persona es la responsable del equipo de trabajo de la empresa subcontratada. A la vista de este resultado, es conveniente la puesta en marcha de una acción formativa que le permita mejorar su inteligencia emocional para facilitar su labor como líder de su equipo de trabajo.

7.3 Perfil 3. DES (EMPRESA SUBCONTRATADA)



Informe Interpretativo MSCEIT del equipo de trabajo DES

MIEMBRO DEL EQUIPO (PERFIL DES)

Puntuación Total

La puntuación total en el MSCEIT de esta persona se sitúa en el rango Muy Competente. Esta puntuación indica que es una persona muy consciente de sus propias emociones y de las de los demás. En la mayoría de las ocasiones su percepción y comprensión de tales emociones son muy precisas.

Puntuaciones de Área

Área Experiencial: La puntuación obtenida en esta área nos indica que la persona es competente y tiene una buena respuesta bajo la influencia de diferentes emociones.

Área estratégica: la puntuación obtenida nos indica a una persona muy competente en esta área, que sabe identificar el significado de las emociones tanto en su persona como en el resto con precisión.

Puntuaciones de Rama

Percepción emocional: La puntuación de esta persona en Percepción Emocional se sitúa en el rango Aspecto a Desarrollar, pero con la máxima puntuación del intervalo de medición. Suele evaluar de forma precisa cómo se sienten los demás. No obstante, es probable que ciertas emociones se le pasen por alto en algunas ocasiones.

Podríamos describir a este sujeto como alguien que generalmente “lee” a las personas con precisión. No obstante, en ocasiones es posible que analice demasiado las situaciones o que no preste suficiente atención a las pistas emocionales. También es probable que a veces prefiera no ver lo que sienten los demás.

Su precisión podría aumentar si la persona tratase de prestar atención a las emociones de forma más sistemática. Debería tener en cuenta cuáles son las emociones que son más

probables que una persona esté sintiendo, ya que ello le ayudaría a percibir con más precisión la emoción que realmente siente esa persona.

Otro punto a mejorar es que debe tratar de no proyectar sus propios sentimientos en los demás, cosa que realiza con cierta frecuencia.

Facilitación emocional: La puntuación obtenida en Facilitación Emocional se sitúa en el rango de Competente. A menudo comparte los sentimientos de los demás, pero también es posible que bloquee ciertos sentimientos o que tenga problemas para experimentar ciertos tipos de sentimientos o compartir las emociones de otras personas.

Esta puntuación indica que puede ser flexible o relativamente abierto de mente y cambiar con facilidad sus puntos de vista y sus sentimientos. También es un indicador de que se relaciona bien con determinados sentimientos o con determinadas personas. Sin embargo, hay otros sentimientos que es posible que bloquee o con los que se ponga a la defensiva.

Es posible que sea capaz de alentar un proceso abierto de toma de decisiones, planificación y generación de ideas teniendo en cuenta múltiples puntos de vista. Puede generar entusiasmo por un proyecto e impulsar, dirigir y motivar a un grupo, así como a sí mismo. Una manera de mejorar estas habilidades consiste en prestar más atención a aquellas personas con las que se relaciona con menos frecuencia o tener más en cuenta los sentimientos con los que está menos familiarizado o aquellos que suele experimentar en menor medida.

Para mejorar esta habilidad debería tenerse en cuenta cómo el estado de ánimo influye sobre la forma de pensar, de recordar y de tomar decisiones. Para generar estados de ánimo que ayuden a pensar y comprender mejor, podríamos tratar de recordar diversos sucesos reales o imaginarios en los que experimentase una emoción determinada. Si posteriormente aprovechamos estos recuerdos, nuestros sentimientos pueden cambiar para estar en consonancia con el suceso recordado.

Comprensión Emocional: La puntuación sitúa al sujeto en el rango de Muy Competente. Puede utilizar esta aptitud para comprender las causas de los sentimientos de los demás y para expresar de forma clara sus pensamientos acerca de las emociones.

El sujeto posee un vocabulario emocional muy completo, disponiendo de un conocimiento emocional preciso. Es posible que impresione a los demás por ser una persona emocionalmente consciente e intuitiva. Además, suele acertar casi siempre en el análisis que realiza de las personas, juzgando en la gran mayoría de las ocasiones de forma acertada el comportamiento de los demás.

Tiene una comprensión muy exacta de las transiciones emocionales y es emocionalmente intuitivo, mostrando una buena comprensión de los demás. Su opinión sobre cómo se tomará una persona determinada información puede ser más válida que la opinión de otra persona que no tenga su nivel de conocimiento emocional. Puede ser capaz de predecir con exactitud cómo cambian los sentimientos de las personas a medida que experimentan diferentes situaciones.

Manejo Emocional: La puntuación obtenida se sitúa en el rango Muy Competente. El sujeto es capaz de permanecer abierto a sus sentimientos y de utilizarlos en combinación con su pensamiento.

Podemos concluir que esta persona tiene un gran potencial para realizar una buena toma de decisiones y en ese proceso suele tener en cuenta tanto sus pensamientos como sus sentimientos. Resuelve los conflictos y puede procesar las emociones sin sentirse asustado por ellas. Posee las bases para una importante habilidad que puede aplicar cuando trabaje relacionándose con otras personas y cuando maneje sus propias emociones.

No es frecuente que se sienta incómodo con ciertas emociones, aunque podría ocurrir. Cuando siente alguna emoción fuerte, tales como la alegría o el enfado, tal vez trate de ignorar sus sentimientos. Una forma de mejorar en esta área es hacerse consciente del grado en el que se siente cómodo con las distintas emociones y si existe una clara diferencia en su apertura a las mismas.

Puntuaciones de Tarea

Tareas de percepción emocional:

Caras: La puntuación obtenida en el rango Aspecto a Desarrollar sugiere que la lectura inicial que la persona hace de los demás es a menudo imprecisa. En este test no ha sido capaz

de decidir con relativa precisión cómo se estaba sintiendo cada persona, tras haber examinado sus caras.

Dibujos: La puntuación obtenida está en el rango Competente. Al igual que la música, los diseños y el área visual también comunican emociones. Por lo general, la persona es muy precisa a la hora de indicar qué emociones expresan distintos diseños.

Tareas de facilitación emocional:

Facilitación: La puntuación obtenida en esta tarea sitúa al sujeto en el rango Muy Competente. Tiene muy presente que los estados de ánimo y el pensamiento están asociados. Esta aptitud le ayuda a concentrarse en lo que es realmente importante. Es posible que haya ciertos estados de ánimo y tipos de problemas que le resulte más difícil asociar, aunque no le ocurre con frecuencia.

Sensaciones: La puntuación en esta tarea se sitúa en el rango Competente. La persona puede sentir lo que sienten los demás, aunque es posible que le resulte más sencillo relacionarse con los otros cuando muestran determinados estados de ánimo en lugar de otros. Sería conveniente fijarse en si se siente más o menos confortable en determinadas situaciones o ante determinadas emociones.

Tareas de comprensión emocional:

Cambios: la puntuación en esta tarea se sitúa en el rango Competente. El sujeto tiene, pues, una adecuada comprensión de las emociones y de sus causas. Probablemente comprende a la gente y más o menos entiende cómo progresan y cambian los sentimientos. Es capaz de analizar en ocasiones escenarios emocionales alternativos de una manera ajustada.

Combinaciones: la puntuación en este apartado se sitúa en el rango de Muy Competente. Posee una gran capacidad para captar y describir la información emocional y describir los sentimientos de manera acertada. Maneja un amplio vocabulario emocional, e intenta mejorar la intuición emocional consigo mismo y con los demás, consiguiéndolo frecuentemente.

Manejo Emocional: la puntuación en esta tarea lo sitúa en el rango Muy Competente. Frecuentemente, el sujeto está abierto a las emociones y suele ser capaz de seleccionar estrategias que tengan en cuenta aquellos datos importantes relacionados con los sentimientos. Es improbable que no tenga en cuenta esta información o que le resulte complicado estar abierto a ciertas emociones.

Relaciones emocionales: la puntuación de esta tarea se sitúa en el rango Competente. La persona es perceptiva a los sentimientos y los utiliza frecuentemente como información para que le ayuden a tomar buenas decisiones. De vez en cuando se pone a la defensiva ante los sentimientos e intenta en otras ayudar a los demás a procesar sus sentimientos para interactuar mejor con ellos.

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS: la inteligencia emocional puede definirse como una forma de inteligencia o un conjunto de aptitudes. La evaluación realizada le proporciona al examinado una estimación de esas habilidades emocionales, ayudándole a aprender más sobre sí mismo y comprender mejor sus puntos fuertes.

Los resultados obtenidos por esta persona indican que posee un muy buen nivel en esta habilidad. Seguramente haya demostrado en muchas ocasiones una intuición precisa sobre otras personas o sobre interacciones complejas. Probablemente realice de modo frecuente “lectura” de determinadas situaciones que terminen resultando acertadas. Como responsable de un equipo de trabajo, esta aptitud seguramente le reporte muy buenos resultados al saber manejar de modo eficiente al equipo en cuanto a la emocionalidad del mismo.

Con todos estos datos, esta persona estaría en disposición de poder encontrar formas para impulsar su aptitud emocional y conseguir aún mejores resultados en su trabajo en equipo, basándose siempre en la inteligencia emocional que posee.

7.4 Perfil 4. LCT (BECARIO)

PERFIL

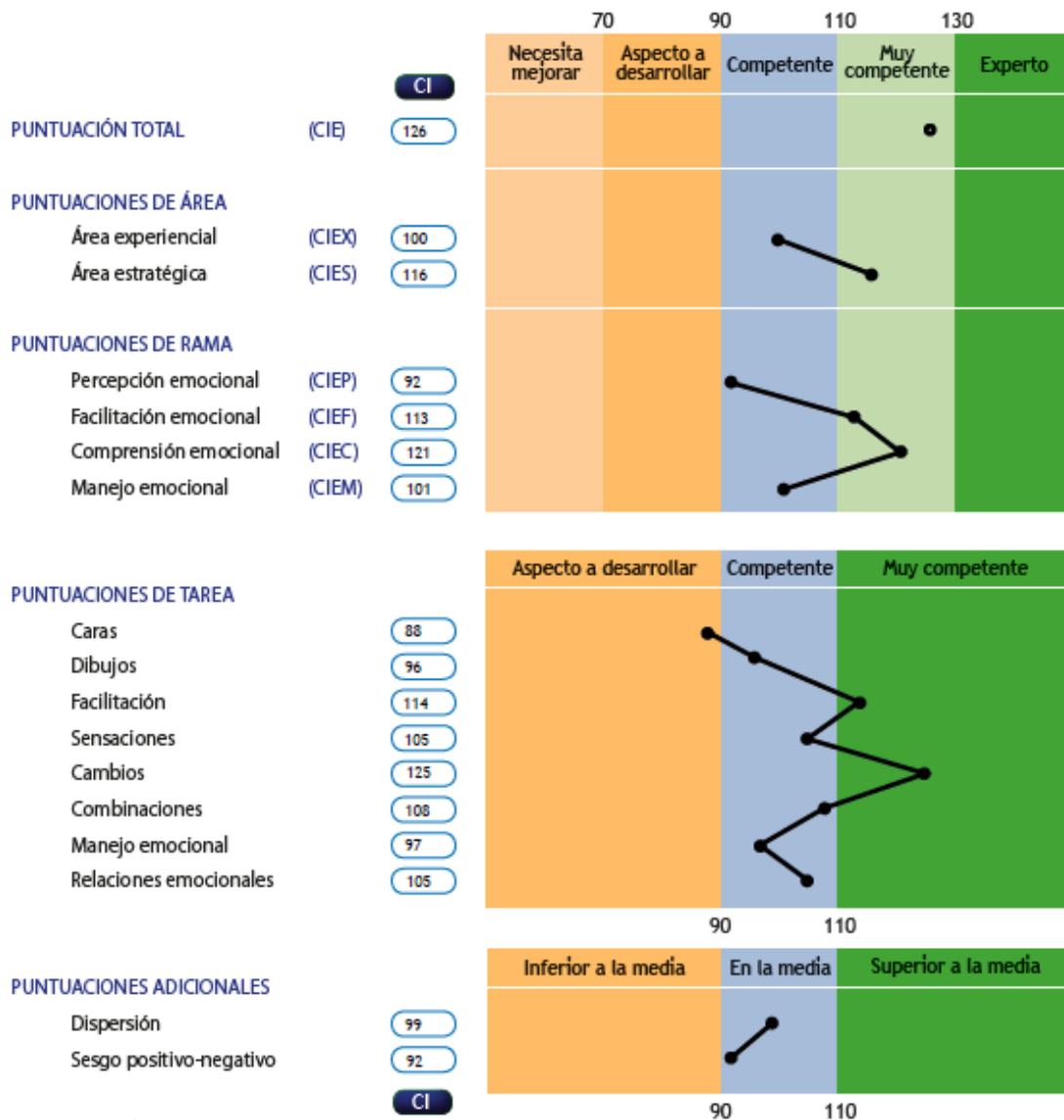
MSCEIT

Nombre: LCT

Edad: 25 años **Sexo:** Mujer **Fecha de aplicación:** 08/06/2020

Baremo: Baremo general, de 20 a 39 años, mujeres

Responsable de la aplicación: LUCÍA



Observaciones:

Informe Interpretativo MSCEIT del equipo de trabajo LCT

CATEGORÍA: MIEMBRO DEL EQUIPO (PERFIL LCT)

Puntuación Total

La puntuación total en el MSCEIT de esta persona se sitúa en el rango Muy Competente. Esta puntuación indica que es una persona muy consciente de sus propias emociones y de las de los demás. En la mayoría de las ocasiones su percepción y comprensión de tales emociones son muy precisas.

Puntuaciones de Área

Área Experiencial: La puntuación obtenida en esta área nos indica que la persona es Competente y tiene una buena respuesta bajo la influencia de diferentes emociones.

Área estratégica: la puntuación obtenida nos indica a una persona Muy Competente en esta área, que sabe identificar el significado de las emociones tanto en su persona como en el resto con precisión.

Puntuaciones de Rama

Percepción emocional: La puntuación de esta persona en Percepción Emocional se sitúa en el rango Competente. Suele evaluar de forma precisa cómo se sienten los demás. No obstante, es probable que ciertas emociones se le pasen por alto en algunas ocasiones.

Podríamos describir a este sujeto como alguien que generalmente “lee” a las personas con precisión. No obstante, en ocasiones es posible que analice demasiado las situaciones o que no preste suficiente atención a las pistas emocionales. También es probable que a veces prefiera no ver lo que sienten los demás.

Su precisión podría aumentar si la persona tratase de prestar atención a las emociones de forma más sistemática. Debería tener en cuenta cuáles son las emociones que son más probables que una persona esté sintiendo, ya que ello le ayudaría a percibir con más precisión la emoción que realmente siente esa persona.

Otro punto a mejorar es que debe tratar de no proyectar sus propios sentimientos en los demás, cosa que realiza con cierta frecuencia.

Facilitación emocional: La puntuación obtenida en Facilitación Emocional se sitúa en el rango de Muy Competente. Con bastante frecuencia comparte los sentimientos de los demás, aunque es posible que en determinadas ocasiones bloquee ciertos sentimientos o que tenga problemas para experimentar ciertos tipos de sentimientos o compartir las emociones de otras personas.

Esta puntuación indica que puede ser flexible o relativamente abierto de mente y cambiar con facilidad sus puntos de vista y sus sentimientos. También es un indicador de que se relaciona muy bien con determinados sentimientos o con determinadas personas. Sin embargo, hay otros sentimientos que es posible que bloquee o con los que se ponga a la defensiva.

Es capaz, frecuentemente, de alentar un proceso abierto de toma de decisiones, planificación y generación de ideas teniendo en cuenta múltiples puntos de vista. Suele generar entusiasmo por un proyecto e impulsar, dirigir y motivar a un grupo, así como a sí mismo. Una manera de mejorar estas habilidades consiste en prestar más atención a aquellas personas con las que se relaciona con menos frecuencia o tener más en cuenta los sentimientos con los que está menos familiarizado o aquellos que suele experimentar en menor medida.

Para mejorar esta habilidad debería tenerse en cuenta cómo el estado de ánimo influye sobre la forma de pensar, de recordar y de tomar decisiones. Para generar estados de ánimo que ayuden a pensar y comprender mejor, podríamos tratar de recordar diversos sucesos reales o imaginarios en los que experimentase una emoción determinada. Si posteriormente aprovechamos estos recuerdos, nuestros sentimientos pueden cambiar para estar en consonancia con el suceso recordado.

Comprensión Emocional: La puntuación sitúa al sujeto en el rango de Muy Competente. Puede utilizar esta aptitud para comprender las causas de los sentimientos de los demás y para expresar de forma clara sus pensamientos acerca de las emociones.

El sujeto posee un vocabulario emocional muy completo, disponiendo de un conocimiento emocional preciso. Es posible que impresione a los demás por ser una persona emocionalmente consciente e intuitiva. Además, suele acertar casi siempre en el análisis que realiza de las personas, juzgando en la gran mayoría de las ocasiones de forma acertada el comportamiento de los demás.

Tiene una comprensión muy exacta de las transiciones emocionales y es emocionalmente intuitivo, mostrando una buena comprensión de los demás. Su opinión sobre cómo se tomará una persona determinada información puede ser más válida que la opinión de otra persona que no tenga su nivel de conocimiento emocional. Puede ser capaz de predecir con exactitud cómo cambian los sentimientos de las personas a medida que experimentan diferentes situaciones.

Manejo Emocional: La puntuación obtenida se sitúa en el rango Competente. El sujeto es capaz de permanecer abierto a sus sentimientos y de utilizarlos en combinación con su pensamiento.

Podemos concluir que esta persona tiene un gran potencial para realizar una buena toma de decisiones y en ese proceso suele tener en cuenta tanto sus pensamientos como sus sentimientos. Resuelve los conflictos y puede procesar las emociones sin sentirse asustado por ellas. Posee las bases para una importante habilidad que puede aplicar cuando trabaje relacionándose con otras personas y cuando maneje sus propias emociones.

No es frecuente que se sienta incómodo con ciertas emociones, aunque podría ocurrir. Cuando siente alguna emoción fuerte, tales como la alegría o el enfado, tal vez trate de ignorar sus sentimientos. Una forma de mejorar en esta área es hacerse consciente del grado en el que se siente cómodo con las distintas emociones y si existe una clara diferencia en su apertura a las mismas.

Puntuaciones de Tarea

Tareas de percepción emocional:

Caras: La puntuación obtenida en el rango Aspecto a Desarrollar sugiere que la lectura inicial que la persona hace de los demás es a menudo imprecisa. En este test no ha sido capaz

de decidir con relativa precisión cómo se estaba sintiendo cada persona, tras haber examinado sus caras.

Dibujos: La puntuación obtenida está en el rango Competente. Al igual que la música, los diseños y el área visual también comunican emociones. Por lo general, la persona es muy precisa a la hora de indicar qué emociones expresan distintos diseños.

Tareas de facilitación emocional:

Facilitación: La puntuación obtenida en esta tarea sitúa al sujeto en el rango Muy Competente. Tiene muy presente que los estados de ánimo y el pensamiento están asociados. Esta aptitud le ayuda a concentrarse en lo que es realmente importante. Es posible que haya ciertos estados de ánimo y tipos de problemas que le resulte más difícil asociar, aunque no le ocurre con frecuencia.

Sensaciones: La puntuación en esta tarea se sitúa en el rango Competente. La persona puede sentir lo que sienten los demás, aunque es posible que le resulte más sencillo relacionarse con los otros cuando muestran determinados estados de ánimo en lugar de otros. Sería conveniente fijarse en si se siente más o menos cómodo en determinadas situaciones o ante determinadas emociones.

Tareas de comprensión emocional:

Cambios: la puntuación en esta tarea se sitúa en el rango Muy Competente. El sujeto tiene, pues, una excelente comprensión de las emociones y de sus causas. Comprende a la gente y más o menos entiende cómo progresan y cambian los sentimientos. Es capaz de analizar escenarios emocionales alternativos de una manera ajustada.

Combinaciones: la puntuación en este apartado se sitúa en el rango de Competente. Posee capacidad para captar y describir la información emocional y describir los sentimientos de manera precisa. Maneja un adecuado vocabulario emocional, e intenta mejorar la intuición emocional consigo mismo y con los demás, consiguiéndolo con frecuencia.

Manejo Emocional: la puntuación en esta tarea lo sitúa en el rango Competente. Con relativa frecuencia, el sujeto está abierto a las emociones y suele ser capaz de seleccionar estrategias que tengan en cuenta aquellos datos importantes relacionados con los sentimientos. Ocasionalmente, la persona no tiene en cuenta esta información o le resulta complicado estar abierto a ciertas emociones.

Relaciones emocionales: la puntuación de esta tarea se sitúa en el rango Competente. La persona es perceptiva a los sentimientos y los utiliza frecuentemente como información para

que le ayuden a tomar buenas decisiones. De vez en cuando se pone a la defensiva ante los sentimientos e intenta en otras ayudar a los demás a procesar sus sentimientos para interactuar mejor con ellos.

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS: la inteligencia emocional puede definirse como una forma de inteligencia o un conjunto de aptitudes. La evaluación realizada le proporciona al examinado una estimación de esas habilidades emocionales, ayudándole a aprender más sobre sí mismo y comprender mejor sus puntos fuertes.

Los resultados obtenidos por esta persona indican que posee un muy buen nivel en esta habilidad. Seguramente haya demostrado en muchas ocasiones una intuición precisa sobre otras personas o sobre interacciones complejas. Probablemente realice de modo frecuente “lectura” de determinadas situaciones que terminen resultando acertadas. Como responsable de un equipo de trabajo, esta aptitud seguramente le reporte muy buenos resultados al saber manejar de modo eficiente al equipo en cuanto a la emocionalidad del mismo.

Con todos estos datos, esta persona estaría en disposición de poder encontrar formas para impulsar su aptitud emocional y conseguir aún mejores resultados en su trabajo en equipo, basándose siempre en la inteligencia emocional que posee.

Sería una muy buena opción como participante en cualquier proceso de selección que lleve a cabo la empresa principal.

7.5 Perfil 5. MJ (EMPRESA SUBCONTRATADA)

PERFIL

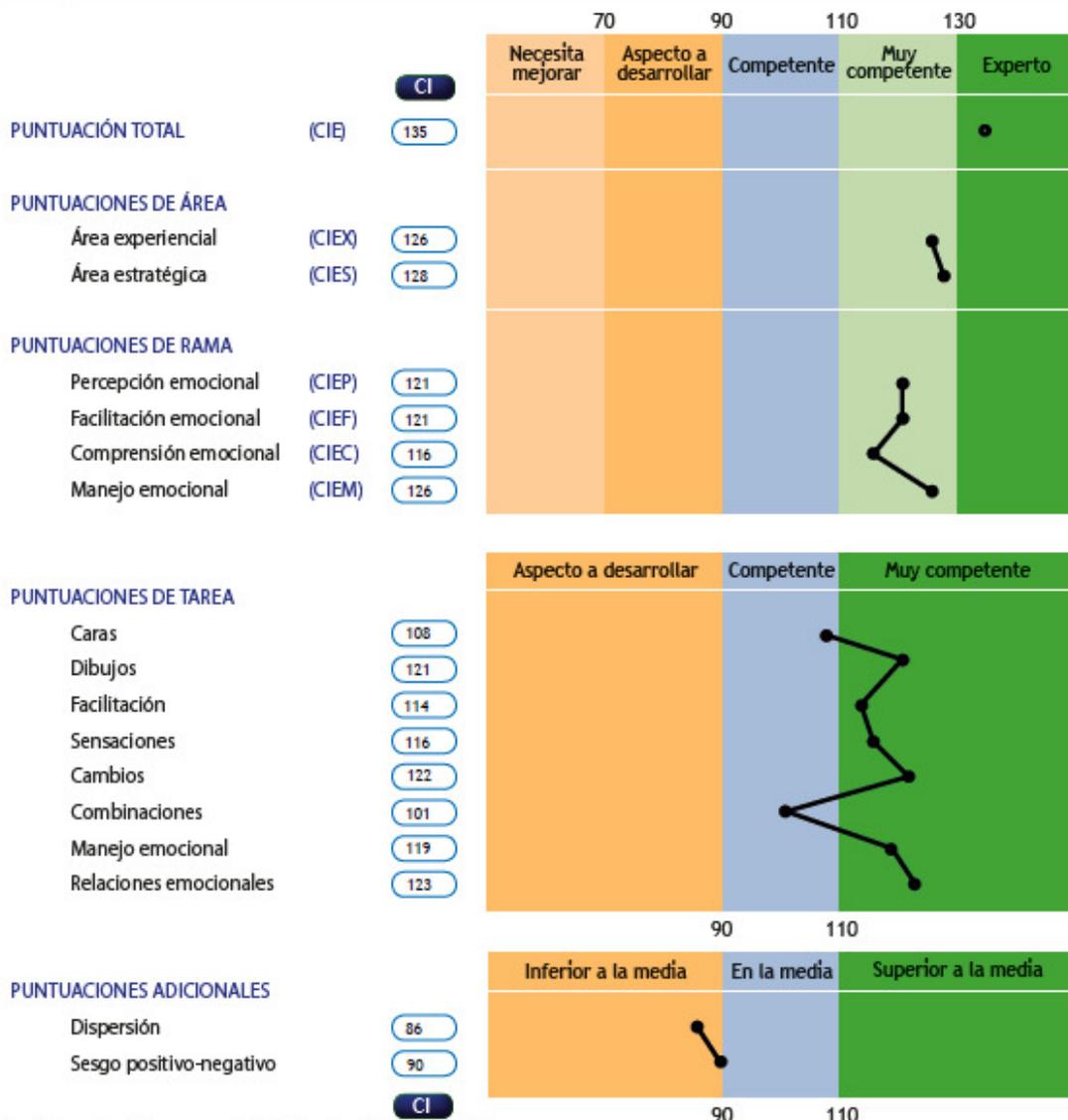


Nombre: MJ

Edad: 28 años **Sexo:** Mujer **Fecha de aplicación:** 16/06/2020

Baremo: Baremo general, de 20 a 39 años, mujeres

Responsable de la aplicación: LFF



Nota: CI, escala típica con media=100 y desviación típica=15.

Observaciones:

Informe Interpretativo MSCEIT del equipo de trabajo MJ

MIEMBRO DEL EQUIPO (PERFIL MJ)

Puntuación Total

La puntuación total en el MSCEIT de este miembro del equipo lo sitúa en el rango Experto. Esta puntuación indica que es una persona totalmente consciente de sus propias emociones y de las de los demás. Su percepción y comprensión emocional son siempre muy precisas.

Puntuaciones de Área

Área Experiencial: La puntuación obtenida en este área nos indica que la persona es muy competente y tiene una respuesta excelente bajo la influencia de diferentes emociones.

Área estratégica: De nuevo la puntuación obtenida nos indica a una persona muy competente en esta área, que sabe identificar el significado de las emociones tanto en su persona como en el resto con una precisión muy alta.

Puntuaciones de Rama

Percepción emocional: La puntuación de esta persona en Percepción Emocional se sitúa en el rango Muy Competente. Destaca por evaluar de forma precisa cómo se sienten los demás. No es probable que le pasen desapercibidas las emociones de las personas con las que interactúa.

Podríamos describir a este sujeto como alguien que habitualmente “lee” a las personas con precisión. Habitualmente analiza las situaciones y presta atención a las pistas emocionales con las que se encuentra. Le interesa descubrir qué es lo que sienten los demás.

Sistemáticamente presta atención a las emociones y analiza lo que la persona a la que observa está sintiendo, concretando de manera precisa cuál es esa emoción.

Esta persona no suele proyectar sus propios sentimientos en los demás, con lo cual su análisis emocional es mucho más preciso.

Facilitación emocional: La puntuación obtenida en Facilitación Emocional se sitúa en el rango de Muy Competente. Con frecuencia comparte los sentimientos de los demás, y en pocas ocasiones bloquea o tiene problemas para compartir las emociones de otras personas. Esta puntuación indica que esta persona es flexible y abierta de mente y cambia con facilidad sus puntos de vista y sus sentimientos. También es un indicador de que se relaciona muy bien con determinados sentimientos o con determinadas personas. Existen muy pocos sentimientos con los que se bloquee o con los que se ponga a la defensiva.

Está muy capacitada para alentar un proceso abierto de toma de decisiones, planificación y generación de ideas teniendo en cuenta múltiples puntos de vista. Puede generar fácilmente entusiasmo por un proyecto e impulsar, dirigir y motivar a un grupo, así como a sí mismo. Tiene en cuenta a aquellas personas con las que se relaciona menos y se centra en sentimientos con lo que está menos familiarizado o que le cuesta experimentar, con el objetivo de conseguir un mejor análisis de los mismos.

Es consciente de que se debe tener en cuenta el estado de ánimo como motor del pensamiento, de obtener recuerdos y de tomar decisiones. Sabe que aprovechar los recuerdos puede ayudar a cambiar los sentimientos, mediante la generación de estados de ánimo que ayuden a pensar y a comprender mejor, al basarse en recuerdos pasados que hayan generado ese mismo sentimiento.

Comprensión Emocional: La puntuación sitúa al sujeto en el rango Muy Competente. Puede utilizar esta aptitud para comprender las causas de los sentimientos de los demás y para expresar de forma clara sus pensamientos acerca de las emociones.

El sujeto posee un vocabulario emocional muy completo, disponiendo de un conocimiento emocional preciso. Impresiona a los demás por ser una persona emocionalmente consciente e intuitiva. Además, suele acertar muy a menudo en el análisis que realiza de las personas, juzgando en la gran mayoría de las ocasiones de forma acertada el comportamiento de los demás.

Tiene una comprensión acertada de las transiciones emocionales y es emocionalmente intuitivo, mostrando una muy buena comprensión de los demás. Su opinión sobre cómo se tomará una persona determinada información puede ser más válida que la opinión de otra

persona que no tenga su nivel de conocimiento emocional. Es capaz de predecir con bastante exactitud cómo cambian los sentimientos de las personas a medida que experimentan diferentes situaciones.

Manejo Emocional: La puntuación obtenida se sitúa en el rango Muy Competente. El sujeto es capaz de permanecer abierto a sus sentimientos y de utilizarlos en combinación con su pensamiento.

Podemos concluir que esta persona tiene potencial para realizar una muy buena toma de decisiones y en ese proceso suele tener en cuenta tanto sus pensamientos como sus sentimientos. Resuelve los conflictos y puede procesar las emociones sin sentirse asustado por ellas. Posee las bases para una importante habilidad que puede aplicar cuando trabaje relacionándose con otras personas y cuando maneje sus propias emociones.

Tiene la ventaja de ser consciente de su comodidad con las distintas emociones y reconocer con cuáles se encuentra más cómodo.

Puntuaciones de Tarea

Tareas de percepción emocional:

Caras: La puntuación obtenida en el rango Competente sugiere que la lectura inicial que la persona hace de los demás es a menudo precisa, aunque no siempre. En este test ha sido capaz de examinar varias caras y decidir con relativa precisión cómo se estaba sintiendo cada persona.

Dibujos: La puntuación obtenida está en el rango Muy Competente. Al igual que la música, los diseños y el área visual también comunican emociones. Por lo general, la persona reconoce perfectamente qué emociones expresan distintos diseños.

Tareas de facilitación emocional:

Facilitación: La puntuación obtenida en esta tarea sitúa al sujeto en el rango Muy Competente. La persona es consciente de que los estados de ánimo y el pensamiento están asociados. Esta aptitud está muy desarrollada y le ayuda a concentrarse en lo que es importante realmente. Reconoce con facilidad la mayoría de los estados de ánimo y los distintos tipos de problemas.

Sensaciones: La puntuación en esta tarea se sitúa en el rango Muy Competente. La persona puede sentir lo que sienten los demás, y le resulta sencillo relacionarse con los otros cuando muestran determinados estados de ánimo. Sería conveniente fijarse en si se siente más o menos confortable en determinadas situaciones o ante determinadas emociones.

Tareas de comprensión emocional:

Cambios: la puntuación en esta tarea se sitúa en el rango Muy Competente. El sujeto tiene, pues, una precisa comprensión de las emociones y de sus causas. Con facilidad comprende a la gente y entiende cómo progresan y cambian los sentimientos. Es capaz de analizar frecuentemente escenarios emocionales alternativos de una manera ajustada.

Combinaciones: la puntuación en este apartado se sitúa en el rango de Competente. Por lo tanto, debe centrarse en mejorar su capacidad para captar y describir la información emocional y describir los sentimientos de manera acertada. Debe mejorar su vocabulario emocional e intentar mejorar la intuición emocional consigo mismo y con los demás.

Manejo Emocional: la puntuación en esta tarea lo sitúa en el rango Muy Competente. Frecuentemente, el sujeto está abierto a las emociones y suele ser capaz de seleccionar estrategias que tengan en cuenta aquellos datos importantes relacionados con los sentimientos.

Relaciones emocionales: la puntuación de esta tarea se sitúa en el rango Muy Competente. La persona es muy perceptiva a los sentimientos y los utiliza frecuentemente como información para que le ayuden a tomar buenas decisiones. No es fácil que se ponga a la defensiva ante los sentimientos e intenta, siempre que puede, ayudar a los demás a procesar sus sentimientos para interactuar mejor con ellos.

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS: la inteligencia emocional puede definirse como una forma de inteligencia o un conjunto de aptitudes. La evaluación realizada le proporciona al examinado una estimación de esas habilidades emocionales, ayudándole a aprender más sobre sí mismo y comprender mejor sus puntos fuertes.

Los resultados obtenidos por esta persona indican que posee un nivel excelente en esta habilidad. Seguramente haya demostrado en muchas ocasiones una intuición precisa sobre otras personas o sobre interacciones complejas. Con un alto porcentaje realizará “lectura” de determinadas situaciones que terminen resultando acertadas. Como miembro de un equipo de trabajo, esta aptitud seguramente le reporte muy buenos resultados al saber

manejar de modo eficiente las emociones con respecto al grupo, lo que evitará en gran medida la existencia de conflictividad y ayudará a crear un ambiente de colaboración y comodidad que reportarán muy buenos resultados al equipo al que pertenezca.

Con todos estos datos, esta persona estaría en disposición de poder encontrar formas para impulsar su aptitud emocional y conseguir aún mejores resultados en un liderazgo basado en la inteligencia emocional. De todos los miembros del equipo, sería la persona ideal para suceder al líder actual en un futuro o cuando las circunstancias lo precisen.

Esta persona sería la idónea para liderar un equipo de trabajo cuando se presente la oportunidad. La empresa principal debería también de tenerla en cuenta para cualquier proceso de selección donde se requiera el poseer un nivel de inteligencia emocional alto.

El líder del equipo de trabajo debe de apoyarse en esta persona para conseguir un buen desarrollo del clima emocional entre los componentes de la empresa subcontratada, e intentar medidas estratégicas dentro del grupo que ayuden a paliar el resultado más bajo de inteligencia emocional conseguido por el miembro que se encarga de liderarlo dentro de la empresa subcontratada.

7.6 Perfil 6. MCC (EMPRESA PRINCIPAL)

PERFIL

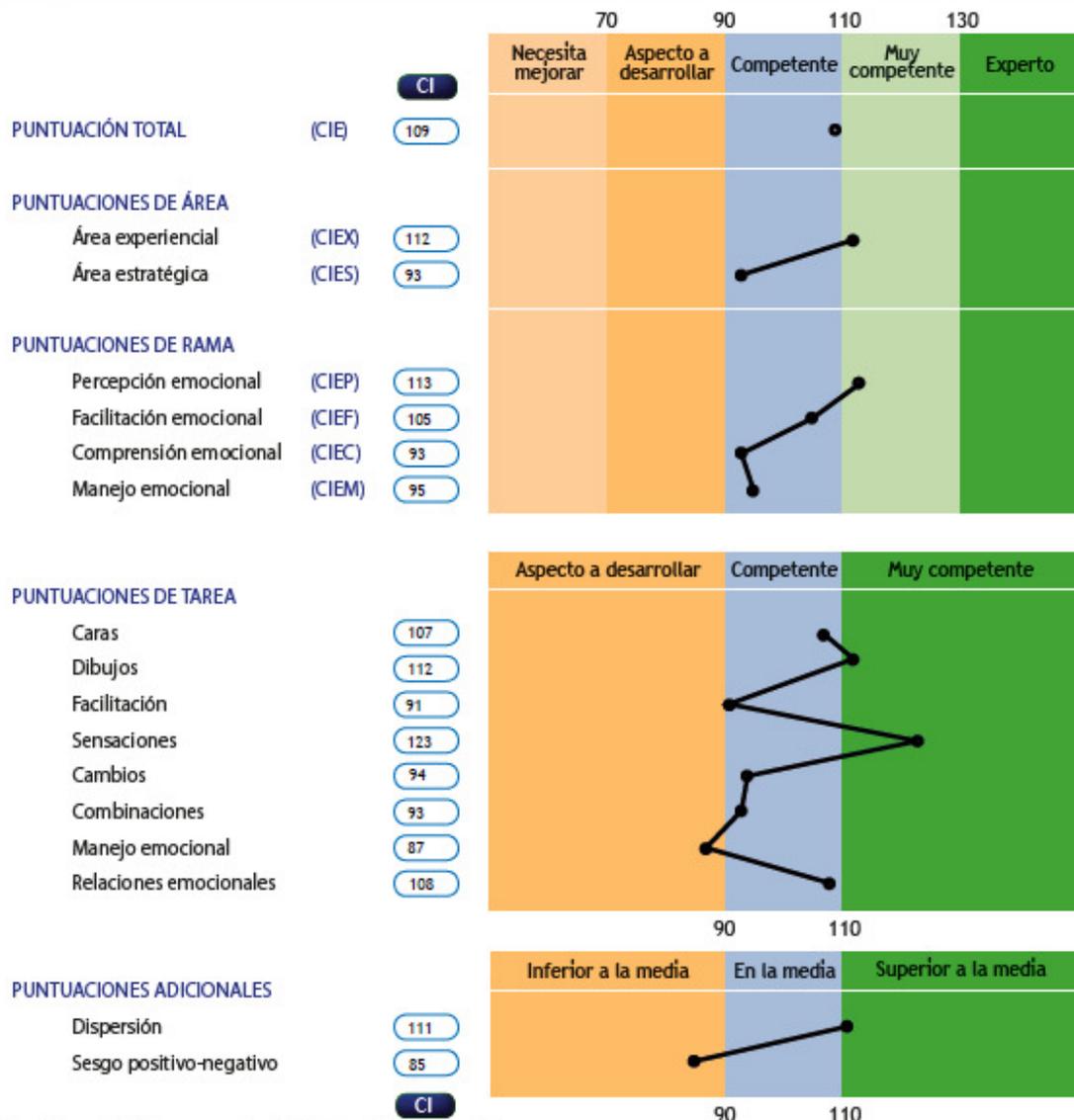
MSCEIT

Nombre: MCC

Edad: 54 años **Sexo:** Varón **Fecha de aplicación:** 16/06/2020

Baremo: Baremo general, mayores de 40 años, varones

Responsable de la aplicación: LFF



Nota: CI, escala típica con media=100 y desviación típica=15.

Observaciones:

Informe Interpretativo MSCEIT del equipo de trabajo MCC

MIEMBRO DEL EQUIPO (PERFIL MCC)

Puntuación Total

La puntuación total en el MSCEIT de esta persona se sitúa en el rango Competente, en la frontera con el rango Muy Competente. Esta puntuación indica que es una persona consciente de sus propias emociones y de las de los demás. En la mayoría de las ocasiones su percepción y comprensión de tales emociones sean a menudo precisas.

Puntuaciones de Área

Área Experiencial: La puntuación obtenida en esta área nos indica que la persona es Muy Competente y tiene una muy buena respuesta bajo la influencia de diferentes emociones.

Área estratégica: la puntuación obtenida nos indica a una persona Competente en esta área, que sabe identificar el significado de las emociones tanto en su persona como en el resto con adecuada precisión.

Puntuaciones de Rama

Percepción emocional: la puntuación de esta persona en Percepción Emocional se sitúa en el rango Muy Competente. Suele evaluar de forma muy precisa cómo se sienten los demás. No es frecuente que ciertas emociones se le pasen por alto.

Podríamos describir a este sujeto como alguien que asiduamente “lee” a las personas con precisión. No obstante, en ocasiones es posible que analice demasiado las situaciones o que no preste suficiente atención a las pistas emocionales. También es probable que a veces prefiera no ver lo que sienten los demás.

Su precisión podría aumentar si la persona tratase de prestar atención a las emociones de forma más sistemática. Debería tener en cuenta cuáles son las emociones que son más

probables que una persona esté sintiendo, ya que ello le ayudaría a percibir con más precisión la emoción que realmente siente esa persona.

No acostumbra a proyectar sus propios sentimientos en los demás.

Facilitación emocional: La puntuación obtenida en Facilitación Emocional se sitúa en el rango de Competente. A menudo comparte los sentimientos de los demás, pero también es posible que bloquee ciertos sentimientos o que tenga problemas para experimentar ciertos tipos de sentimientos o compartir las emociones de otras personas.

Esta puntuación indica que puede ser flexible o relativamente abierto de mente y cambiar con facilidad sus puntos de vista y sus sentimientos. También es un indicador de que se relaciona bien con determinados sentimientos o con determinadas personas. Sin embargo, hay otros sentimientos que es posible que bloquee o con los que se ponga a la defensiva.

Es posible que sea capaz de alentar un proceso abierto de toma de decisiones, planificación y generación de ideas teniendo en cuenta múltiples puntos de vista. Puede generar entusiasmo por un proyecto e impulsar, dirigir y motivar a un grupo, así como a sí mismo. Una manera de mejorar estas habilidades consiste en prestar más atención a aquellas personas con las que se relaciona con menos frecuencia o tener más en cuenta los sentimientos con los que está menos familiarizado o aquellos que suele experimentar en menor medida.

Para mejorar esta habilidad debería tenerse en cuenta cómo el estado de ánimo influye sobre la forma de pensar, de recordar y de tomar decisiones. Para generar estados de ánimo que ayuden a pensar y comprender mejor, podríamos tratar de recordar diversos sucesos reales o imaginarios en los que experimentase una emoción determinada. Si posteriormente aprovechamos estos recuerdos, nuestros sentimientos pueden cambiar para estar en consonancia con el suceso recordado.

Comprensión Emocional: La puntuación sitúa al sujeto en el rango Competente. Puede utilizar esta aptitud para comprender las causas de los sentimientos de los demás y para expresar de forma clara sus pensamientos acerca de las emociones.

El sujeto posee un vocabulario emocional completo, disponiendo de un conocimiento emocional preciso. Es posible que impresione a los demás por ser una persona emocionalmente consciente e intuitiva. Además, suele acertar con frecuencia en el análisis que realiza de las personas, juzgando en la gran mayoría de las ocasiones de forma acertada el comportamiento de los demás.

Tiene una comprensión acertada de las transiciones emocionales y es emocionalmente bastante intuitivo, mostrando una buena comprensión de los demás. Su opinión sobre cómo se tomará una persona determinada información puede ser más válida que la opinión de otra persona que no tenga su nivel de conocimiento emocional. Puede ser capaz de predecir con un pequeño margen de error cómo cambian los sentimientos de las personas a medida que experimentan diferentes situaciones.

Manejo Emocional: La puntuación obtenida se sitúa en el rango Competente. El sujeto es capaz de permanecer abierto a sus sentimientos y de utilizarlos en combinación con su pensamiento.

Podemos concluir que esta persona tiene potencial para realizar una buena toma de decisiones y en ese proceso suele tener en cuenta tanto sus pensamientos como sus sentimientos. Resuelve los conflictos y puede procesar las emociones sin sentirse asustado por ellas. Posee las bases para una importante habilidad que puede aplicar cuando trabaje relacionándose con otras personas y cuando maneje sus propias emociones.

Es posible, sin embargo, que se sienta incómodo con ciertas emociones, tales como la felicidad o el enfado. Cuando siente alguna de estas emociones fuertes tal vez trate de ignorar sus sentimientos. Una forma de mejorar en esta área es hacerse consciente del grado en el que se siente cómodo con las distintas emociones y si existe una clara diferencia en su apertura a las mismas.

Puntuaciones de Tarea

Tareas de percepción emocional:

Caras: La puntuación obtenida en el rango Competente sugiere que la lectura inicial que la persona hace de los demás es a menudo precisa, aunque no siempre. En este test ha sido

capaz de examinar varias caras y decidir con relativa precisión cómo se estaba sintiendo cada persona.

Dibujos: La puntuación obtenida está en el rango Muy Competente. Al igual que la música, los diseños y el área visual también comunican emociones. Frecuentemente, la persona es muy precisa a la hora de indicar qué emociones expresan distintos diseños.

Tareas de facilitación emocional:

Facilitación: La puntuación obtenida en esta tarea sitúa al sujeto en el rango Competente. Reconoce que los estados de ánimo y el pensamiento están asociados. Esta aptitud podría ayudarle a concentrarse en lo que es importante si mejorara su desarrollo. Es posible que haya ciertos estados de ánimo y tipos de problemas que le resulte más difícil asociar.

Sensaciones: La puntuación en esta tarea se sitúa en el rango Muy Competente. La persona suele sentir lo que sienten los demás, aunque es posible que le resulte más sencillo relacionarse con los otros cuando muestran determinados estados de ánimo en lugar de otros. Sería conveniente fijarse en si se siente más o menos confortable en determinadas situaciones o ante determinadas emociones, para descubrir con cuáles se siente más cómodo.

Tareas de comprensión emocional:

Cambios: la puntuación en esta tarea se sitúa en el rango Competente. El sujeto tiene, pues, una adecuada comprensión de las emociones y de sus causas. Probablemente comprende a la gente y más o menos entiende cómo progresan y cambian los sentimientos. Es capaz de analizar en ocasiones escenarios emocionales alternativos de una manera ajustada.

Combinaciones: la puntuación en este apartado se sitúa en el rango de Competente. Puede mejorar su capacidad para captar y describir la información emocional y describir los sentimientos de manera acertada. Tiene margen para mejorar su vocabulario emocional, aun siendo éste completo, e intentar mejorar la intuición emocional consigo mismo y con los demás.

Manejo Emocional: la puntuación en esta tarea lo sitúa en el rango Aspecto a Desarrollar. El sujeto no suele estar abierto a las emociones y, con frecuencia, es incapaz de seleccionar estrategias que tengan en cuenta aquellos datos importantes relacionados con los sentimientos. Es posible que no siempre tenga en cuenta esta información o que le resulte muy complicado estar abierto a ciertas emociones.

Relaciones emocionales: la puntuación de esta tarea se sitúa en el rango Competente. La persona es perceptiva a los sentimientos y los utiliza frecuentemente como información para

que le ayuden a tomar buenas decisiones. De vez en cuando se pone a la defensiva ante los sentimientos e intenta en otras ayudar a los demás a procesar sus sentimientos para interactuar mejor con ellos.

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS: la inteligencia emocional puede definirse como una forma de inteligencia o un conjunto de aptitudes. La evaluación realizada le proporciona al examinado una estimación de esas habilidades emocionales, ayudándole a aprender más sobre sí mismo y comprender mejor sus puntos fuertes.

Los resultados obtenidos por esta persona indican que posee un nivel aceptable en esta habilidad. Seguramente haya demostrado en ocasiones una intuición precisa sobre otras personas o sobre interacciones complejas. Probablemente realice de vez en cuando “lectura” de determinadas situaciones que terminen resultando acertadas. Como responsable de un equipo de trabajo, la mejora de esta aptitud seguramente le podría ayudar a manejar de modo eficiente al equipo en cuanto a la emocionalidad del mismo. Con el resultado obtenido, esta tarea no resulta del todo fácil para el evaluado en el momento actual.

Con todos estos datos, esta persona estaría en disposición de poder encontrar formas para impulsar su aptitud emocional y mejorar sus competencias emocionales y conseguir aún mejores resultados en un trabajo en equipo basado en la inteligencia emocional.

7.7 Perfil 7. MDV (EMPRESA PRINCIPAL)

PERFIL

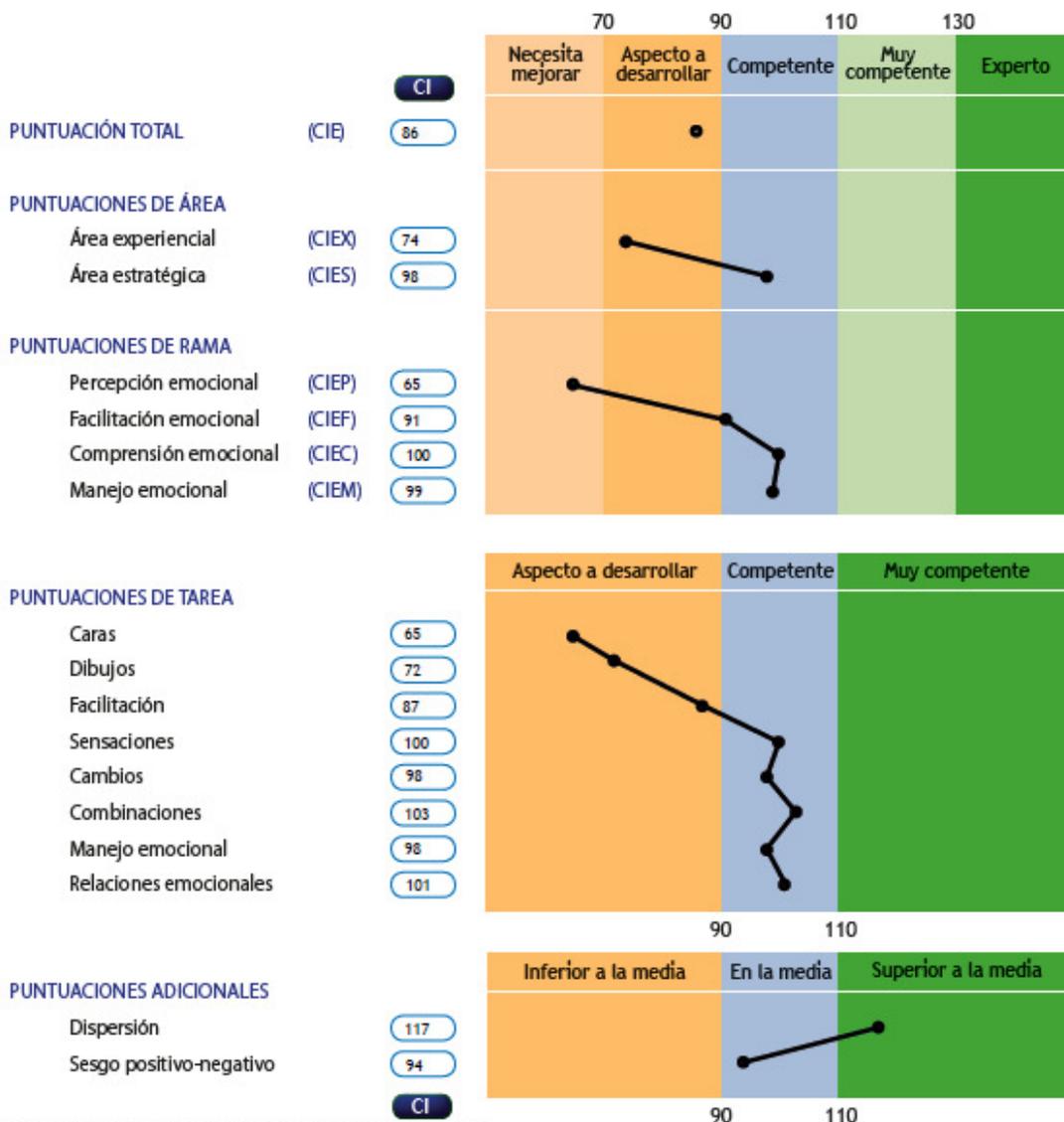
MSCEIT
Cuestionario

Nombre: MDV

Edad: 56 años **Sexo:** Varón **Fecha de aplicación:** 16/06/2020

Baremo: Baremo general, mayores de 40 años, varones

Responsable de la aplicación: LFF



Observaciones:

Informe Interpretativo MSCEIT del equipo de trabajo MDV

MIEMBRO DEL EQUIPO (PERFIL MDV)

Puntuación Total

La puntuación total en el MSCEIT de esta persona se sitúa en el rango Aspecto a desarrollar. Esta puntuación indica que la persona no es consciente de sus propias emociones y le cuesta reconocer las de los demás. En la mayoría de las ocasiones su percepción y comprensión de tales emociones son a menudo imprecisas.

Puntuaciones de Área

Área Experiencial: La puntuación obtenida en esta área se encuentra en el rango Aspecto a Desarrollar, lo cual nos indica que la persona tiene una respuesta muy mejorable bajo la influencia de diferentes emociones.

Área estratégica: la puntuación obtenida nos indica a una persona Competente en esta área, que sabe identificar el significado de las emociones tanto en su persona como en el resto con adecuada precisión.

Puntuaciones de Rama

Percepción emocional: la puntuación de esta persona en Percepción Emocional se sitúa en el rango Necesita Mejorar. No es capaz de evaluar de forma precisa cómo se sienten los demás. Suele pasar por alto las emociones de los demás.

Podríamos describir a este sujeto como alguien que es incapaz de “leer” a las personas con precisión. Es frecuente que analice demasiado las situaciones o que no preste suficiente atención a las pistas emocionales. También suele preferir no ver lo que sienten los demás.

Su precisión podría aumentar si la persona tratase de prestar atención a las emociones de forma más sistemática. Debería tener en cuenta cuáles son las emociones que son más probables que una persona esté sintiendo, ya que ello le ayudaría a percibir con más precisión la emoción que realmente siente esa persona.

Raramente proyecta sus propios sentimientos en los demás.

Facilitación emocional: La puntuación obtenida en Facilitación Emocional se sitúa en el rango de Competente. A menudo comparte los sentimientos de los demás, pero también es posible que bloquee ciertos sentimientos o que tenga problemas para experimentar ciertos tipos de sentimientos o compartir las emociones de otras personas.

Esta puntuación indica que puede ser flexible o relativamente abierto de mente y cambiar con facilidad sus puntos de vista y sus sentimientos. También es un indicador de que se relaciona bien con determinados sentimientos o con determinadas personas. Sin embargo, hay otros sentimientos que es posible que bloquee o con los que se ponga a la defensiva.

Es posible que sea capaz de alentar un proceso abierto de toma de decisiones, planificación y generación de ideas teniendo en cuenta múltiples puntos de vista. Puede generar entusiasmo por un proyecto e impulsar, dirigir y motivar a un grupo, así como a sí mismo. Una manera de mejorar estas habilidades consiste en prestar más atención a aquellas personas con las que se relaciona con menos frecuencia o tener más en cuenta los sentimientos con los que está menos familiarizado o aquellos que suele experimentar en menor medida.

Para mejorar esta habilidad debería tenerse en cuenta cómo el estado de ánimo influye sobre la forma de pensar, de recordar y de tomar decisiones. Para generar estados de ánimo que ayuden a pensar y comprender mejor, podríamos tratar de recordar diversos sucesos reales o imaginarios en los que experimentase una emoción determinada. Si posteriormente aprovechamos estos recuerdos, nuestros sentimientos pueden cambiar para estar en consonancia con el suceso recordado.

Comprensión Emocional: La puntuación sitúa al sujeto en el rango Competente. Puede utilizar esta aptitud para comprender las causas de los sentimientos de los demás y para expresar de forma clara sus pensamientos acerca de las emociones.

El sujeto posee un vocabulario emocional completo, disponiendo de un conocimiento emocional preciso. Es posible que impresione a los demás por ser una persona emocionalmente consciente e intuitiva. Además, suele acertar con frecuencia en el análisis

que realiza de las personas, juzgando en la gran mayoría de las ocasiones de forma acertada el comportamiento de los demás.

Tiene una comprensión acertada de las transiciones emocionales y es emocionalmente bastante intuitivo, mostrando una buena comprensión de los demás. Su opinión sobre cómo se tomará una persona determinada información puede ser más válida que la opinión de otra persona que no tenga su nivel de conocimiento emocional. Puede ser capaz de predecir con un pequeño margen de error cómo cambian los sentimientos de las personas a medida que experimentan diferentes situaciones.

Manejo Emocional: La puntuación obtenida se sitúa en el rango Competente. El sujeto es capaz de permanecer abierto a sus sentimientos y de utilizarlos en combinación con su pensamiento.

Podemos concluir que esta persona tiene potencial para realizar una buena toma de decisiones y en ese proceso suele tener en cuenta tanto sus pensamientos como sus sentimientos. Resuelve los conflictos y puede procesar las emociones sin sentirse asustado por ellas. Posee las bases para una importante habilidad que puede aplicar cuando trabaje relacionándose con otras personas y cuando maneje sus propias emociones.

Es posible, sin embargo, que se sienta incómodo con ciertas emociones, tales como la felicidad o el enfado. Cuando siente alguna de estas emociones fuertes tal vez trate de ignorar sus sentimientos. Una forma de mejorar en esta área es hacerse consciente del grado en el que se siente cómodo con las distintas emociones y si existe una clara diferencia en su apertura a las mismas.

Puntuaciones de Tarea

Tareas de percepción emocional:

Caras: la puntuación obtenida en el rango Aspecto a Desarrollar sugiere que la lectura inicial que la persona hace de los demás es a menudo imprecisa. En este test ha sido incapaz, examinando varias caras, de decidir con relativa precisión cómo se estaba sintiendo cada persona.

Dibujos: La puntuación obtenida está en el rango Aspecto a Desarrollar. Al igual que la música, los diseños y el área visual también comunican emociones. La persona es muy imprecisa a la hora de indicar qué emociones expresan distintos diseños.

Tareas de facilitación emocional:

Facilitación: la puntuación obtenida en esta tarea sitúa al sujeto en el rango Aspecto a Desarrollar. Le cuesta reconocer que los estados de ánimo y el pensamiento están asociados. Esta aptitud, si la tuviera, podría ayudarle a concentrarse en lo que es importante. Con frecuencia le es difícil asociar ciertos estados de ánimo y tipos de problemas.

Sensaciones: la puntuación en esta tarea se sitúa en el rango Competente. La persona siente con relativa frecuencia lo que sienten los demás, aunque es posible que le resulte más sencillo relacionarse con los otros cuando muestran determinados estados de ánimo en lugar de otros. Sería conveniente fijarse en si se siente más o menos cómodo en determinadas situaciones o ante determinadas emociones, para descubrir con cuáles se siente más cómodo.

Tareas de comprensión emocional:

Cambios: la puntuación en esta tarea se sitúa en el rango Competente. El sujeto tiene, pues, una adecuada comprensión de las emociones y de sus causas. Probablemente comprende a la gente y más o menos entiende cómo progresan y cambian los sentimientos. Es capaz de analizar en ocasiones escenarios emocionales alternativos de una manera ajustada.

Combinaciones: la puntuación en este apartado se sitúa en el rango de Competente. Puede mejorar su capacidad para captar y describir la información emocional y describir los sentimientos de manera acertada. Tiene margen para mejorar su vocabulario emocional, aun siendo éste completo, e intentar mejorar la intuición emocional consigo mismo y con los demás.

Manejo Emocional: la puntuación en esta tarea lo sitúa en el rango Competente. El sujeto suele estar abierto a las emociones y, con relativa frecuencia, es capaz de seleccionar estrategias que tengan en cuenta aquellos datos importantes relacionados con los sentimientos. Es posible que tenga en cuenta esta información o que no le resulte muy complicado estar abierto a ciertas emociones.

Relaciones emocionales: la puntuación de esta tarea se sitúa en el rango Competente. La persona es perceptiva a los sentimientos y los utiliza frecuentemente como información para que le ayuden a tomar buenas decisiones. De vez en cuando se pone a la defensiva ante los

sentimientos e intenta en otras ayudar a los demás a procesar sus sentimientos para interactuar mejor con ellos.

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS: la inteligencia emocional puede definirse como una forma de inteligencia o un conjunto de aptitudes. La evaluación realizada le proporciona al examinado una estimación de esas habilidades emocionales, ayudándole a aprender más sobre sí mismo y comprender mejor sus puntos fuertes y débiles.

Los resultados obtenidos por esta persona indican que su inteligencia emocional es un aspecto a desarrollar. No es habitual que demuestre una intuición precisa sobre otras personas o sobre interacciones complejas. Es improbable que sus “lecturas” de determinadas situaciones terminen resultando acertadas. Como responsable de un equipo de trabajo, la mejora de esta aptitud seguramente le podría ayudar a manejar de modo eficiente al equipo en cuanto a la emocionalidad del mismo. Con el resultado obtenido, no resulta apropiado que esta persona se presente como líder de un equipo en el momento actual.

Analizando todos los resultados anteriores, esta persona debería intentar encontrar formas para impulsar su aptitud emocional. La asistencia a procesos formativos o de coaching de equipos podría ser una herramienta facilitadora que le permitiese obtener mejores resultados en este campo en un futuro.

El líder del equipo debería de centrar su atención en esta persona, ya que es con diferencia la que puede presentar mayores problemas a la hora de establecer vínculos de cooperación y confianza con el resto de componentes del equipo. Cualquier acción formativa que se lleve a cabo relacionada con la materia, debe ser prioritaria en el caso de esta persona.

7.8 Perfil 8. LFF74 (EMPRESA PRINCIPAL)

PERFIL

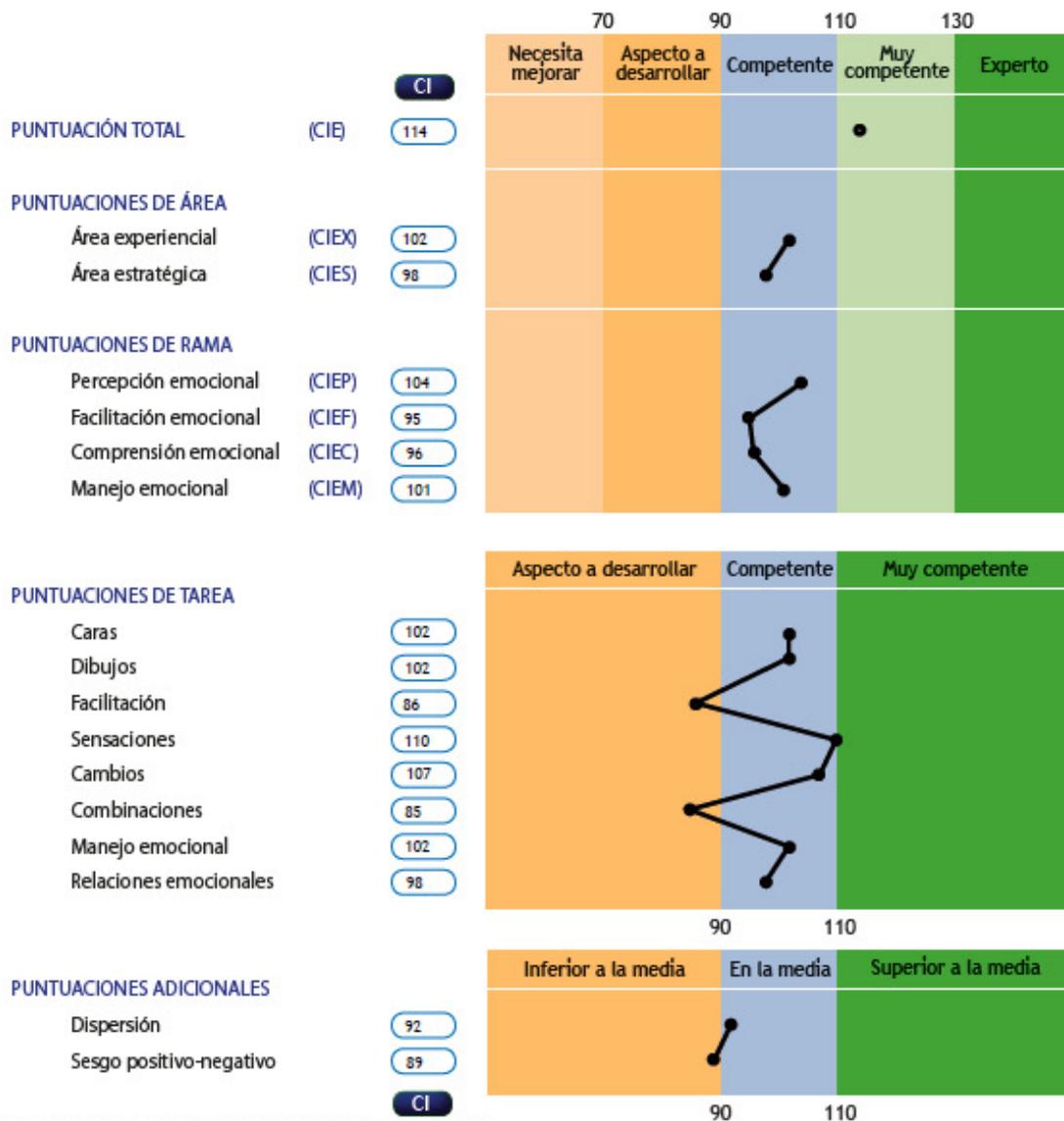
MSCEIT

Nombre: LFF74

Edad: 45 años **Sexo:** Mujer **Fecha de aplicación:** 09/03/2020

Baremo: Baremo general, mayores de 40 años, mujeres

Responsable de la aplicación: RV61



Nota: CI, escala típica con media=100 y desviación típica=15.

Observaciones:

Informe Interpretativo MSCEIT del equipo de trabajo LFF

MIEMBRO DEL EQUIPO - LÍDER (PERFIL LFF74)

Puntuación Total

La puntuación total en el MSCEIT de esta persona se sitúa en el rango Muy Competente. Esta puntuación indica que es una persona muy consciente de sus propias emociones y de las de los demás. En la mayoría de las ocasiones su percepción y comprensión de tales emociones sean a menudo muy precisas.

Puntuaciones de Área

Área Experiencial: La puntuación obtenida en esta área nos indica que la persona es competente y tiene una buena respuesta bajo la influencia de diferentes emociones.

Área estratégica: De nuevo la puntuación obtenida nos indica a una persona competente en esta área, que sabe identificar el significado de las emociones tanto en su persona como en el resto con adecuada precisión.

Puntuaciones de Rama

Percepción emocional: La puntuación de esta persona en Percepción Emocional se sitúa en el rango Competente. Suele evaluar de forma precisa cómo se sienten los demás. No obstante, es probable que ciertas emociones se le pasen por alto en algunas ocasiones.

Podríamos describir a este sujeto como alguien que generalmente “lee” a las personas con precisión. No obstante, en ocasiones es posible que analice demasiado las situaciones o que no preste suficiente atención a las pistas emocionales. También es probable que a veces prefiera no ver lo que sienten los demás.

Su precisión podría aumentar si la persona tratase de prestar atención a las emociones de forma más sistemática. Debería tener en cuenta cuáles son las emociones que son más probables que una persona esté sintiendo, ya que ello le ayudaría a percibir con más precisión la emoción que realmente siente esa persona.

Otro punto a mejorar es que debe tratar de no proyectar sus propios sentimientos en los demás.

Facilitación emocional: La puntuación obtenida en Facilitación Emocional se sitúa en el rango de Competente. A menudo comparte los sentimientos de los demás, pero también es posible que bloquee ciertos sentimientos o que tenga problemas para experimentar ciertos tipos de sentimientos o compartir las emociones de otras personas.

Esta puntuación indica que puede ser flexible o relativamente abierto de mente y cambiar con facilidad sus puntos de vista y sus sentimientos. También es un indicador de que se relaciona bien con determinados sentimientos o con determinadas personas. Sin embargo, hay otros sentimientos que es posible que bloquee o con los que se ponga a la defensiva.

Es posible que sea capaz de alentar un proceso abierto de toma de decisiones, planificación y generación de ideas teniendo en cuenta múltiples puntos de vista. Puede generar entusiasmo por un proyecto e impulsar, dirigir y motivar a un grupo, así como a sí mismo. Una manera de mejorar estas habilidades consiste en prestar más atención a aquellas personas con las que se relaciona con menos frecuencia o tener más en cuenta los sentimientos con los que está menos familiarizado o aquellos que suele experimentar en menor medida.

Para mejorar esta habilidad debería tenerse en cuenta cómo el estado de ánimo influye sobre la forma de pensar, de recordar y de tomar decisiones. Para generar estados de ánimo que ayuden a pensar y comprender mejor, podríamos tratar de recordar diversos sucesos reales o imaginarios en los que experimentase una emoción determinada. Si posteriormente aprovechamos estos recuerdos, nuestros sentimientos pueden cambiar para estar en consonancia con el suceso recordado.

Comprensión Emocional: La puntuación sitúa al sujeto en el rango Competente. Puede utilizar esta aptitud para comprender las causas de los sentimientos de los demás y para expresar de forma clara sus pensamientos acerca de las emociones.

El sujeto posee un vocabulario emocional completo, disponiendo de un conocimiento emocional preciso. Es posible que impresione a los demás por ser una persona

emocionalmente consciente e intuitiva. Además, suele acertar con frecuencia en el análisis que realiza de las personas, juzgando en la gran mayoría de las ocasiones de forma acertada el comportamiento de los demás.

Tiene una comprensión acertada de las transiciones emocionales y es emocionalmente bastante intuitivo, mostrando una buena comprensión de los demás. Su opinión sobre cómo se tomará una persona determinada información puede ser más válida que la opinión de otra persona que no tenga su nivel de conocimiento emocional. Puede ser capaz de predecir con un pequeño margen de error cómo cambian los sentimientos de las personas a medida que experimentan diferentes situaciones.

Manejo Emocional: La puntuación obtenida se sitúa en el rango Competente. El sujeto es capaz de permanecer abierto a sus sentimientos y de utilizarlos en combinación con su pensamiento.

Podemos concluir que esta persona tiene potencial para realizar una buena toma de decisiones y en ese proceso suele tener en cuenta tanto sus pensamientos como sus sentimientos. Resuelve los conflictos y puede procesar las emociones sin sentirse asustado por ellas. Posee las bases para una importante habilidad que puede aplicar cuando trabaje relacionándose con otras personas y cuando maneje sus propias emociones.

Es posible, sin embargo, que se sienta incómodo con ciertas emociones, tales como la felicidad o el enfado. Cuando siente alguna de estas emociones fuertes tal vez trate de ignorar sus sentimientos. Una forma de mejorar en esta área es hacerse consciente del grado en el que se siente cómodo con las distintas emociones y si existe una clara diferencia en su apertura a las mismas.

Puntuaciones de Tarea

Tareas de percepción emocional:

Caras: La puntuación obtenida en el rango Competente sugiere que la lectura inicial que la persona hace de los demás es a menudo precisa, aunque no siempre. En este test ha sido capaz de examinar varias caras y decidir con relativa precisión cómo se estaba sintiendo cada persona.

Dibujos: La puntuación obtenida está en el rango Competente. Al igual que la música, los diseños y el área visual también comunican emociones. Por lo general, la persona es muy precisa a la hora de indicar qué emociones expresan distintos diseños.

Tareas de facilitación emocional:

Facilitación: La puntuación obtenida en esta tarea sitúa al sujeto en el rango Aspecto a Desarrollar. Le cuesta reconocer que los estados de ánimo y el pensamiento están asociados. Esta aptitud podría ayudarle a concentrarse en lo que es importante si mejorara su desarrollo. Es posible que haya ciertos estados de ánimo y tipos de problemas que le resulte más difícil asociar.

Sensaciones: La puntuación en esta tarea se sitúa en el rango Competente. La persona puede sentir lo que sienten los demás, aunque es posible que le resulte más sencillo relacionarse con los otros cuando muestran determinados estados de ánimo en lugar de otros. Sería conveniente fijarse en si se siente más o menos confortable en determinadas situaciones o ante determinadas emociones.

Tareas de comprensión emocional:

Cambios: la puntuación en esta tarea se sitúa en el rango Competente. El sujeto tiene, pues, una adecuada comprensión de las emociones y de sus causas. Probablemente comprende a la gente y más o menos entiende cómo progresan y cambian los sentimientos. Es capaz de analizar en ocasiones escenarios emocionales alternativos de una manera ajustada.

Combinaciones: la puntuación en este apartado se sitúa en el rango de Aspecto a desarrollar. Por lo tanto, debe centrarse en mejorar su capacidad para captar y describir la información emocional y describir los sentimientos de manera acertada. Debe mejorar su vocabulario emocional, que es básico, e intentar mejorar la intuición emocional consigo mismo y con los demás.

Manejo Emocional: la puntuación en esta tarea lo sitúa en el rango Competente. Por lo general, el sujeto está abierto a las emociones y suele ser capaz de seleccionar estrategias que tengan en cuenta aquellos datos importantes relacionados con los sentimientos. Es posible que no siempre tenga en cuenta esta información o que le resulte complicado estar abierto a ciertas emociones.

Relaciones emocionales: la puntuación de esta tarea se sitúa en el rango Competente. La persona es perceptiva a los sentimientos y los utiliza frecuentemente como información para que le ayuden a tomar buenas decisiones. De vez en cuando se pone a la defensiva ante los

sentimientos e intenta en otras ayudar a los demás a procesar sus sentimientos para interactuar mejor con ellos.

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS: la inteligencia emocional puede definirse como una forma de inteligencia o un conjunto de aptitudes. La evaluación realizada le proporciona al examinado una estimación de esas habilidades emocionales, ayudándole a aprender más sobre sí mismo y comprender mejor sus puntos fuertes.

Los resultados obtenidos por esta persona indican que posee un muy buen nivel en esta habilidad. Seguramente haya demostrado en muchas ocasiones una intuición precisa sobre otras personas o sobre interacciones complejas. Probablemente realice de modo frecuente “lectura” de determinadas situaciones que terminen resultando acertadas. Como responsable de un equipo de trabajo, esta aptitud seguramente le reporte muy buenos resultados al saber manejar de modo eficiente al equipo en cuanto a la emocionalidad del mismo.

Con todos estos datos, esta persona estaría en disposición de poder encontrar formas para impulsar su aptitud emocional y conseguir aún mejores resultados en un liderazgo basado en la inteligencia emocional.

7.9 Cuadernillo MSCEIT. Ejemplos.



Sección F

Instrucciones: En cada uno de los siguientes enunciados se le pide que se imagine sintiéndose de una manera determinada. Conteste lo mejor que pueda, incluso si no es capaz de imaginar ese sentimiento. Responda en la hoja de respuestas de acuerdo a la siguiente escala:

Nada parecido					Muy parecido	
1	2	3	4	5		

1. Imagine que se siente culpable porque olvidó visitar a un buen amigo que tiene una enfermedad grave. Al mediodía se da cuenta de que ha olvidado por completo ir a verlo al hospital. ¿En qué grado ese sentimiento de culpabilidad se parece a cada uno de los siguientes términos?

1. Frío
2. Azul
3. Dulce

2. Imagínese que se siente contento en un día maravilloso y le va todo muy bien en el trabajo y con su familia. ¿En qué grado ese sentimiento de satisfacción se parece a cada una de las siguientes sensaciones?

1. Cálido
2. Púrpura
3. Salado

3. Imagine que se está sintiendo frío, lento y afilado. ¿En qué grado ese sentimiento se parece a cada uno de los siguientes términos?

1. Desafiado
2. Aislado
3. Sorprendido

4. Imagine que se siente intenso, grande, delicado y verde brillante. ¿En qué grado ese sentimiento se parece a cada uno de los siguientes términos?

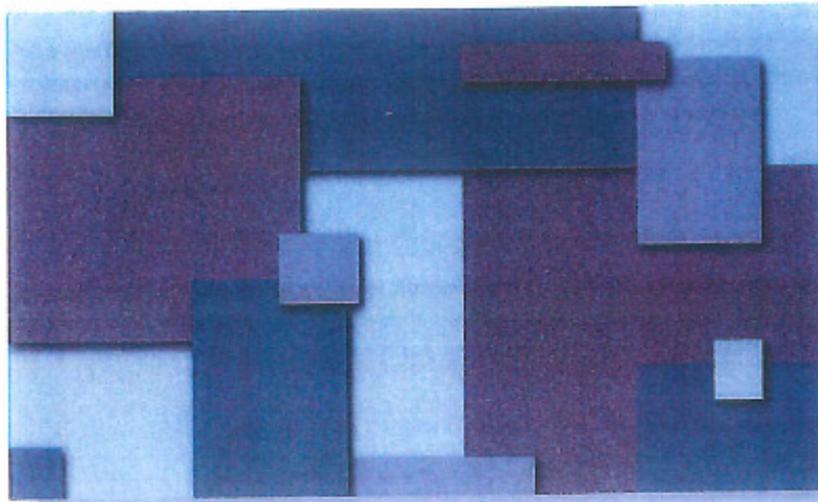
1. Entusiasmado
2. Celoso
3. Asustado

5. Imagine que se siente cerrado, oscuro y paralizado. ¿En qué grado ese sentimiento se parece a cada uno de los siguientes términos?

1. Triste
2. Contento
3. Calmado

MSCEIT™

6.



Instrucciones: Observe la imagen e indique en qué grado expresa los sentimientos que aparecen a continuación.

(Por favor, seleccione una opción para cada emoción y márkela en la hoja de respuestas).

	1	2	3	4	5
1. Felicidad					
2. Tristeza					
3. Enojo					
4. Sorpresa					
5. Asco					

MSCEIT™

2.



Instrucciones: Observe la cara de la imagen e indique en qué grado expresa los sentimientos que aparecen a continuación.

(Por favor, seleccione una opción para cada sentimiento y márkela en la hoja de respuestas).

1. Ausencia de felicidad	1	2	3	4	5	Felicidad extrema
2. Ausencia de tristeza	1	2	3	4	5	Tristeza extrema
3. Ausencia de miedo	1	2	3	4	5	Miedo extremo
4. Ausencia de sorpresa	1	2	3	4	5	Sorpresa extrema
5. Ausencia de entusiasmo	1	2	3	4	5	Entusiasmo extremo

