

Universidad Autónoma De Baja California

Facultad de Ciencias Administrativas



LA INTELIGENCIA EMOCIONAL APLICADA A LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Tesis

Que para obtener el grado de:

Maestro en Administración

Presenta:

Zulema Cordova Ruiz

Director de Tesis:

M.A. Karla Cervantes

Mexicali, Baja California.

Febrero del 2008.

ÍNDICE.	
RESUMEN.	4
CAPÍTULO I .	
INTRODUCCIÓN.	5
1.1 Planteamiento del problema.	8
1.2 Justificación.	8
1.3 Objetivos.	9
1.3.1 Objetivos específicos	9
1.4Hipótesis.	10
1.4.1 Hipótesis nula	10
1.5 Definición de términos.	10
1.6 Variables.	11
CAPÍTULO II.	
MARCO TEÓRICO	13
2.1 Concepto de inteligencia emocional.	14
2.1.1 Generalidades relacionadas con inteligencia emocional.	15
2.2 La inteligencia emocional con perspectivas de una nueva ciencia.	20
2.2.1 Las tres fuerzas impulsoras.	21
2.2.2 El reconocimiento de las emociones.	22
2.2.3 La aptitud emocional.	23
2.2.4 La alquimia de las emociones.	24
2.3 La inteligencia.	25
2.3.1 La importancia de la inteligencia emocional.	26
2.4 La naturaleza de la inteligencia emocional.	28
2.4.1 Motivadores modernos.	30
2.4.2 Las emociones según Solovey.	33
2.4.3 Las emociones según Mayer.	33
2.4.4 Las emociones según Goleman.	34
2.4.5 La inteligencia emocional según José Antonio Alcazar.	38

2.5 Características de la mente emocional.	39
2.6 El managment emocional.	41
2.6.1 La inteligencia emocional su impacto en el desempeño individual y organizacional.	42
2.7 La Inteligencia emocional como herramienta del liderazgo efectivo del siglo XXI.	44
2.7.1 Valor emocional creando fuertes lazos con los clientes.	45
CAPÍTULO III	
METODOLOGÍA.	52
3.1 Método.	53
3.2 Universo y muestra	54
3.3 Sujetos.	57
3.4 Instrumento.	58
3.5 Validez y confianza.	59
3.6 Procedimientos y procesamiento para recolección de información.	59
3.7 Diseño.	61
CAPÍTULO IV.	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.	
4.1 Presentación de los resultados.	62
CAPÍTULO V.	
CONCLUSIÓN.	89
5.1 Conclusiones.	89
5.2 Recomendaciones.	92
5.3 Propuesta.	95
FUENTES CONSULTADAS.	100

ANEXOS.

#1 Cuestionario.	103
#2 Componentes básicos de la inteligencia emocional.	110
#3 Equilibrio emocional.	110
#4 Competencias relacionadas a capacidades de I.E.	111
#5 Los cinco componentes de la I.E.	112
#6 Mapa de preguntas.	113

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL APLICADA A LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS

RESUMEN.

El presente trabajo se realizó en la empresa Seguros ING, S.A. de C.V. donde se intenta definir cuantitativamente el nivel de inteligencia emocional de la muestra, la cual consta de 60 sujetos además de conocer cualitativamente el nivel con base al género; esto relacionándolo con el término de I.E., que nos dice que es la habilidad para comprender y dirigir a los hombres y mujeres, y actuar en forma efectiva en las relaciones humanas, ya que esto es una de las mas importantes tareas del personal de ventas de la empresa.

Esta investigación tiene su base en una escala de I.E., (anexos) la cual nos permite determinar si el personal se encuentra en un nivel bajo, medio, alto, muy significativo, en cuanto a la I.E., que aplica en su labor diaria.

Además de la utilización o la capacidad que debe poseer la fuerza de ventas como son el conocimiento de las propias emociones, la capacidad para controlar las emociones y la capacidad de motivarse a sí mismo.

Estos son algunos de los puntos que serán tratados en la siguiente investigación.

Palabras clave:

- Inteligencia emocional.
- Fuerza de ventas.
- Prospecto.

- Estrategia de venta.

CAPÍTULO I.

INTRODUCCIÓN.

Conocer y mejorar nuestra inteligencia emocional (I.E.), será de gran ayuda para enfrentarnos a un futuro cada día cambiante e incierto. En un mundo laboral ¹ y profesional cada vez más cambiante² es indispensable mantener una mentalidad³ abierta al cambio y una preparación⁴ que nos permita estar a tono con las innovaciones⁵ que surjan y surgirán en una sociedad que se encuentra cada día más globalizada⁶ y con un mayor grado de competencia⁷ en todos sus aspectos. Estoy consciente que el obtener o manejar una buena I.E., no es fácil, pero también creo que si existe la intención de adaptarla, esto nos traerá extraordinarios beneficios personales y organizacionales. La excelencia depende más de las competencias emocionales que de las capacidades cognitivas.

¹ Laboral Pertenece o relativo al trabajo, en su aspecto económico, jurídico y social.

² Cambiante. Que cambia, cambiante.

³ Mentalidad. Capacidad, actividad mental. conjunto de representaciones, estructuras, y hábitos mentales.

⁴ Preparación. Conjunto de conocimientos que se tienen sobre una materia, acción o efecto de prepararse.

⁵ Innovaciones. Cambiar las cosas, introduciendo novedades.

⁶ Globalizada. Concepto pendiente de ampliar.

⁷ Competencia. Disputa o contienda entre dos o mas sujetos sobre una cosa.

Para efectos de esta investigación se estudiará la Inteligencia Emocional (I.E.), como la capacidad⁸ para captar las emociones⁹ de un grupo y conducirlas hacia un mejor resultado, aplicándola en la compañía Seguros ING, S.A. de C.V., empresa dedicada a la venta de seguros en la Ciudad de Mexicali¹⁰, B.C. específicamente en el área de ventas, de la gerencia Mexicali dentro de la compañía.

Seguros ING, S.A. de C.V., es una empresa conformada a partir de la unión de ING Group, Seguros Comercial América y Afore Bitel. Brinda servicios financieros a todas las personas que buscan concretar sus proyectos de negocios en México y salvaguardar sus niveles de riesgo a través de sus diversos productos de seguros y derivados.

Por lo que se consideró que es importante el determinar¹¹ la importancia que se le debe dar a la I.E. dentro de una organización que su principal herramienta de trabajo es el potencial¹² humano, ya que a través de ellos se logran un mejor desarrollo de nuestras relaciones con las personas, en el área familiar-afectiva, social y laboral-profesional.

⁸ Capacidad. Actitud o suficiencia para alguna cosa, talento o disposición para comprender bien las cosas.

⁹ Emoción. Estado de animo caracterizado por una conmoción orgánica consiguiente a impresiones de los sentidos, ideas o recuerdos.

¹⁰ Mexicali. Capital del estado de B.C. en la frontera con E.U.A., la ciudad esta situada en la sección noroeste de la península de B.C., confinando con la ciudad de Calexico, Ca., en el Valle Imperial, parte del condado de Imperial, Mexicali se extiende con 5,400 millas cuadradas, cubriendo el 20% de la superficie de la tierra del estado.

¹¹ Determinar. Fijar los términos de una cosa. Distinguir, señalar una cosa para algún efecto. Tomar resolución.

¹² Potencial. Que encierra potencia, relativo a ella de las cosas que tienen la virtud o eficiencia de tras y equivalen a ellas.

Partiendo de la idea de que la I.E., significa llevar a un nivel óptimo la relación entre las personas: determina qué tipo de relación mantendremos con nuestros subordinados (liderazgo¹³), con nuestros superiores (adaptabilidad) o con nuestros pares (trabajo en equipo).

Las emociones determinan cómo respondemos, nos comunicamos, nos comportamos y funcionamos en el trabajo y/o la empresa. Partiendo de la idea de que este “talento se puede aprender y cultivar en las organizaciones y es tarea de cualquier persona determinar si posee dichas aptitudes”. ¹⁴(, www.InteligenciaEmocional.com)

¹³ Liderazgo. Por ampliar definición.

¹⁴ Oscar Javier Salinas, Inteligencia emocional.

1.1 Planteamiento del Problema:

*¿Qué beneficios proporcionará en una compañía de venta de seguros la aplicación de la inteligencia emocional a diferencia de los cursos de motivación o aquellos de capacitación para mejorar la atención al cliente implementados, para lograr incrementos en las ventas?**

1.2 Justificación:

El interés por este tema es porque se considera que la inteligencia emocional es un aspecto de vital importancia para todo individuo, pero se centra la atención en la inteligencia emocional de los profesionales de la venta de seguros, puesto que se investigó el grado de inteligencia emocional que poseen estos profesionales para actuar en diferentes situaciones siendo una parte crucial en el desarrollo de la gestión de venta y esto influye de una manera importante en su estado emocional, considerando que el inadecuado empleo de la I.E., puede traer consecuencias negativas e importantes en el cierre de los negocios ante sus clientes potenciales.

Por lo que esto permitió determinar cómo la mayoría de las emociones que demuestran las personas dentro de la empresa de seguros influyen directamente en su rendimiento laboral, de tal forma, la I. E., influye directamente en la forma en que nos relacionamos, las respuestas que ofrecemos, la comunicación y el comportamiento tanto del vendedor como del cliente.

De igual forma, se consideró que se podrá llegar a determinar quienes son aquellos que tienen una buena aplicación de esta, considerando los niveles desde el operacional hasta gerencial; así como cuales son sobresalientes a efecto de implementar seminarios y talleres prácticos para el enfoque correcto, en los cuales se incluyan programas de acercamiento entre la compañía y el individuo, y de esta forma poder demostrar que con una buena aplicación de la I.E., se puede lograr un equilibrio entre el trabajo y persona, reflejado en resultados positivos de incrementos de sus ventas. Esto partiendo de la idea que en los seminarios, según

el origen etimológico de la palabra, las personas adquieren información básica – con algún ejercicio práctico- respecto al origen y al alcance de la I.E., además de aprender las habilidades básicas de autoconciencia, autoregulación, motivación, empatía y las sociales (5 habilidades básicas). En los talleres, se aprenden en profundidad cada una de las 5 habilidades prácticas, participando de las dinámicas de grupo y de los ejercicios que acompañan el desarrollo de cada una de las habilidades. Sin dejar de lado que el hecho de poseer una elevada I.E., no garantiza que la persona haya aprendido las competencias emocionales que más importan en el mundo laboral sino tan sólo que está dotada de un excelente potencial para desarrollarlas.

1.3 Objetivos

El objetivo es determinar si el desarrollo de la inteligencia emocional en la empresa Seguros ING, S.A. de C.V. se encuentra en el propio desarrollo de la fuerza de ventas (los promotores y agentes de seguros), y con esto llegar a alcanzar incrementos en los niveles de venta siendo mas competitivos en el mercado.

1.3.1 Objetivos específicos:

1.3.1.1 Determinar si la voluntad al cambio influye en su aceptación.

1.3.1.2 Conocer como se toman las decisiones, a que nivel de conciencia.

1.3.1.3 Formular un modelo de aplicación de la inteligencia emocional, para que de esta forma logren desarrollar la capacidad de trabajar en una organización inteligente.

1.3.1.4 Conocer de que forma se lleva a cabo el proceso de reclutamiento y preparación de un agente de ventas.

1.3.1.5 Conocer que importancia se le da al aspecto emocional de la fuerza de ventas.

1.3.1.6 Conocer en que forma se lleva a cabo el proceso de la venta de seguros.

1.4 Hipótesis:

“A través de la implementación de la Inteligencia Emocional puede desarrollarse la fuerza de ventas, mejorando su desempeño e incrementando sus niveles de ingresos por ventas”.

1.4.1 Hipótesis nula.

“A través de la implementación de la inteligencia emocional no es posible lograr desarrollo en la fuerza de ventas, su desempeño no tiene relación directa con su aplicación y no es directamente proporcional a sus niveles de ingresos por ventas”.

1.5 Definición de términos.

Algunos de los términos empleados durante esta investigación son los que a continuación aparecen, de tal manera que exista una mejor comprensión de la lectura de este trabajo.

Inteligencia: Facultad de comprender, de conocer. Aptitud para relacionar las percepciones sensoriales o para abstraer y asociar concepto.

Capacidad: Actitud o suficiencia para alguna cosa. Talento o disposición para comprender bien las cosas.

Emoción: Estado de animo caracterizado por una conmoción orgánica consiguiente a impresiones de los sentidos, ideas o recuerdos.

Autoconciencia: Habilidad de reconocer y entender sus emociones, estado de ánimo e impulsos, así como su efecto en los demás.

Autorregulación: Habilidad para controlar o redirigir impulsos y estados de animo. Propensión a eliminar los juicios, Piensa antes de actuar.

Motivación: Pasión para trabajar por razones que van más allá del dinero y el estatus, propensión a lograr metas con energía y persistencia.

Empatía: Habilidad para entender la apariencia emocional de los temas. Habilidad para tratar a las personas de acuerdo con sus reacciones emocionantes-

Habilidades sociales: Pericia en el manejo y construcción de redes de relaciones. Habilidad para encontrar un espacio común y constituir simpatía.

Partiendo de ella, se creyó conveniente dar respuesta a las siguientes preguntas para soportar la investigación.

¿De que manera o bajo que parámetros se pueden medir los resultados obtenidos con la aplicación de la inteligencia emocional?.

¿Existen programas ya definidos para la aplicación de la inteligencia emocional o se estructuran de acuerdo a las necesidades de cada empresa?.

¿En qué tipo de empresas se aplican estos programas?, ¿Qué es la inteligencia emocional y que comprende?.

¿Qué nos puede proporcionar si la utilizamos o consideramos?.

¿Qué tanto influye en la empresa y en los que la integran?.

¿Cómo podemos hacer para que la inteligencia emocional se desarrolle en las empresas de seguros?.

¿Es suficiente difundir los conceptos?.

¿Qué debe tener un programa de inteligencia emocional para que tenga éxito?.

¿Actualmente se aplican?.

¿En que niveles es aplicable la inteligencia emocional?.

¿Influye la inteligencia emocional en el rendimiento laboral?.

¿Qué podemos alcanzar aplicándola?.

•**1 ver anexo mapa de preguntas

1.6 Variables:

Variable independiente: La aplicación de las habilidades emocionales.

Variable dependiente: El rendimiento laboral.

Indicadores de variable independiente: El utilizar la autoconciencia, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales.

Indicador de variable dependiente: Incremento productivo en comparación al inmediato anterior.

Dimensión de los indicadores:

Autoconciencia: habilidad para reconocer y entender sus emociones, estado de animo e impulsos, y efecto en los demás.

Autorregulación: Habilidad para controlar o redirigir impulsos o estados de animo.

Motivación: Pasión para trabajar por razones que van mas allá del dinero y el estatus. Es la propensión de lograr metas con energía y persistencia.

Empatía: Habilidad para entender la apariencia emocional de los demás.

Habilidades sociales: Pericia en el manejo y construcción de redes de relaciones, encontrar un espacio común y construir simpatía.

CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO.

El marco teórico fue elaborado mediante la investigación documental de diversos textos de libros, revistas, periódicos y documentos electrónicos, estas fuentes de información ayudaron a delimitar el tema y conocer al objeto de estudio, en este caso la inteligencia emocional, determinando y analizando las características que presenta el manejo de la misma.

La mayoría de los profesionales tienen muy desarrollada la conciencia de lo que vale su tiempo. Es decir, que cualquier cosa que hagan, casi siempre le produce la sensación consciente o subconsciente de que ese tiempo y esfuerzo que le dedican es a expensas de muchas otras cosas que podrían y deberían estar haciendo. Una de las consecuencias perniciosas que sufren los directores a raíz de la incesante demanda de su tiempo es que tienden a confiar casi exclusivamente en el mundo de los hechos y de la razón. Los sentimientos les parecen un fenómeno incontrolable.

Sin embargo, los investigadores han demostrado que la confianza, la lealtad, la dedicación y muchos otros factores fundamentales que impulsan la productividad e innovación, así como los logros personales, de equipos y organizaciones pueden atribuirse a los sentimientos correctamente controlados. Los líderes en todo el mundo se están percatando de que en algunos casos el prestar atención a los sentimientos ayuda a ahorrar tiempo, aprovechar más oportunidades y concentrar la energía en la consecución de mejores resultados.

Los investigadores sugieren que muchas de las mejores decisiones, de las organizaciones más dinámicas y de vidas más realizadas y colmadas de éxito se deben en parte a la I.E., junto con los aspectos de la inteligencia práctica y creativa que le son afines, y no únicamente al cociente de inteligencia ni a la pura capacidad mental.

2.1. Concepto de inteligencia emocional.

El concepto de inteligencia emocional, aunque esté de actualidad, tiene a nuestro parecer un claro precursor en el concepto de inteligencia social de Thorndike (1920, p. 228) quien la define como "*la habilidad para comprender y dirigir a los hombres y mujeres, muchachos y muchachas, y actuar sabiamente en las relaciones humanas*". Más recientemente, Gardner (1983) en su obra "*Frames of Mind*", revoluciona el concepto de inteligencia a través de la teoría de inteligencias múltiples, introduce dos tipos de inteligencia muy relacionadas con la competencia social, y hasta cierto punto emocional, la inteligencia interpersonal y la inteligencia intrapersonal. Gardner define a ambas como sigue:

"La inteligencia interpersonal se construye a partir de una capacidad nuclear para sentir distinciones entre los demás: en particular, contrastes en sus estados de ánimo, temperamentos, motivaciones e intenciones. En formas más avanzadas, esta inteligencia permite a un adulto hábil leer las intenciones y deseos de los demás, aunque se hayan ocultado... "(Gardner, 1993: 40)

Y a la inteligencia intrapersonal como "el conocimiento de los aspectos internos de una persona: el acceso a la propia vida emocional, a la propia gama de sentimientos, la capacidad de efectuar discriminaciones entre las emociones y finalmente ponerlas un nombre y recurrir a ellas como un medio de interpretar y orientar la propia conducta..." (Gardner 1993: 42). Quizás sea esta última, la que mayor relación tiene con nuestro constructor teórico de interés, la I.E.

Goleman (1996, p. 74), interpreta y resumen estas dos capacidades, propuestas por Gardner, como "la capacidad de discernir y responder apropiadamente a los estados de ánimo, temperamentos, motivaciones y deseos de las demás personas" en referencia a la inteligencia interpersonal, y en cuanto a la inteligencia intrapersonal como " la capacidad de establecer contacto con los propios sentimientos, discernir entre ellos y aprovechar este conocimiento para orientar nuestra conducta".

2.1.1 Generalidades relacionadas con inteligencia emocional.

La I.E., es la capacidad de comprender las emociones y conducirlas, de tal manera que podamos utilizarlas para guiar nuestra conducta y nuestros procesos de pensamiento, para producir mejores resultados. (www. RRHH el portal de los estudiantes de RRHH.com).

Incluye las habilidades de: percibir, juzgar y expresar la emoción con precisión; contactar con los sentimientos o generarlos para facilitar la comprensión de uno mismo o de otra persona; entender las emociones y el conocimiento que de ellas se deriva y regular las mismas para promover el propio crecimiento emocional e intelectual.

La I.E. Teórica solo explica los beneficios de tener en cuenta las emociones en el accionar cotidiano. La I.E. Aplicada refiere a los resultados que se obtienen al practicar disciplinas especializadas (por ejemplo, metaejercicios visceromusculoesqueleticos) las cuales repercuten de modo específico en la expresión e intensidad del dominio emocional que se pretende someter en el desempeño mediante conciencia y pensamiento, puesto que primero es menester domar el potro (temperantia) para luego cabalgar. (www.info@inteligencia-emocional.org).

I.E. es un término que intenta definir la capacidad de una persona para concienciar, regular, adecuar y transformar de modo real, concreto y vivencial su despliegue interno de fuerzas, impulsos, tendencias y predisposiciones emocionales expresadas en forma de humor, afectos, temperamento, conductas, reacciones viscerales, etc.

La I.E. en sí es la muestra de hasta qué punto una persona ha sabido y podido trasladar ese potencial a las acciones de su vida cotidiana. (Sawaf Ayman:2003: 128).

El psicólogo Daniel Goleman ha sido el principal exponente mundial de la teoría de una I.E., (no el primero, ni el único) debido especialmente al éxito en ventas de uno de sus libros en el cual presenta la teoría de la I.E., en general, -en otro demuestra la importancia de la misma en el entorno laboral especialmente en el ámbito empresario-. Lo secundan igualmente varios autores con diversos libros insinuados a los ambientes educativos y profesional psicológico.

El principal pilar de las investigaciones sobre la I.E. se le atribuye a Daniel. Goleman, Millones de libros en todo el mundo de su primer Best Seller "La Inteligencia Emocional" refrendan el interés que este controvertido tema ha suscitado. Seguramente parte del éxito ha consistido en unir dos palabras aparentemente contradictorias "Inteligencia" y "Emoción".

En su primer Libro, *Daniel Goleman*, desarrolla tanto desde el punto de vista fisiológico como social la importancia de utilizar positivamente nuestras emociones y orientarlas hacia la eficacia del trabajo personal y las relaciones con otras personas.

En su segundo libro, que ya desde su portada se anuncia como "La tan esperada continuación", Goleman realiza un análisis exhaustivo de lo que denomina las competencias emocionales, sin olvidar su cruzada particular a favor de la I.E. como factor clave de éxito en contraposición con el concepto tradicional de Inteligencia racional: "Resulta paradójico que el coeficiente intelectual sea tan mal predictor del éxito entre el colectivo de personas lo bastante inteligentes como para desenvolverse bien en los campos cognitivamente más exigentes" (Goleman Daniel;2000:220).

"La IE no es nueva. Desde hace varios años existen cursos sobre cómo expresar e identificar las emociones dentro del ambiente laboral. Lo que hizo Goleman fue

hacer una investigación más profunda que ha ayudado a que la gente se cuestione el lugar de las emociones en el trabajo", de acuerdo con Carmen Moreno, directora de Consultores Interdisciplinarios para el Desarrollo (www.consultores.com.mx), empresa que imparte cursos de control de las emociones en las empresas. Para que se de el desarrollo de la I.E., es necesario facilitar un clima de confianza y apertura, elevar el nivel de conciencia y auto-conocimiento de cada empleado e incrementar su motivación. (Balart Maria Julieta: 2002:pp 77).

Cuando uno pone en juego no solo la mente analítica sino también las emociones y la intuición, los sentidos y la I.E. lo capacitan para recorrer en un instante centenares de posibilidades y alternativas para llegar a la mejor solución en segundos en lugar de horas,²² (Cooper Robert, Sawaf Ayman; 1997: pp.69).

En los últimos años a partir del libro de Howard Gardner, "Frames of Mind" el que habla de siete inteligencias, en las cuales ubica las inteligencias personales, lo que ha servido de pie para que dos investigadores se dieran a la tarea de investigar sobre esas inteligencias personales, (www.inteligencia-emocional.org).

Pero actualmente partiendo de dos autores se establece lo que hoy se da a llamar la I.E. ellos son Solovey y Mayer, los cuales dieron pie a que un investigador del New York Time diera a conocer al mundo a este concepto Daniel Goleman, con esos antecedentes teóricos, los sicólogos Peter Salovey y John Mayer, en una obra de 1990, acuñaron el término de IE, que definieron como "una forma de inteligencia social que involucra la habilidad de detectar las emociones propias y las de otros para analizarlas y emplearlas como guía de pensamiento y acción" (Moreno Carmen:2002:pp,29). En otras palabras, la IE es la capacidad de relacionar la actividad del hemisferio izquierdo del cerebro: lo objetivo, racional, lógico y secuencial, con la dinámica del hemisferio derecho: emoción, intuición y creatividad.

Estudios realizados en la Universidad de Yale demostraron que un grupo de control liderado por una persona entusiasta y alegre era capaz de transmitir

optimismo, al contrario de grupos con líderes irritables o desanimados. Es simplista, no obstante, afirmar que la persona con una desarrollada IE tiene un buen desempeño en el trabajo, pues es necesario desarrollar ciertas habilidades: capacidad de influencia, creatividad, liderazgo o iniciativa, por ejemplo. El problema es que, a decir de Carmen Moreno, las empresas mexicanas, incluidas las grandes, han tomado muy poco en cuenta el equilibrio emocional de los empleados. "Cuesta trabajo convencer a la gente de la importancia de las emociones en el trabajo, pues los directivos sólo están interesados en apoyar cursos que se enfoquen sólo a la productividad o la calidad total", señala la especialista. Esto es lo que se tratara dentro de este trabajo, la importancia de obtener esa I.E.. Mediante una investigación bibliográfica en libros y medios electrónicos de difusión, conoceremos los datos más actuales sobre esta inteligencia.

Los primeros supuestos basados en las aportaciones de Abel Córtese Instructor de los Talleres prácticos de "Entrenamiento en Inteligencia Emocional aplicada, (www.inteligencia-emocional.org), serán los siguientes, partiendo de la idea que la I.E., bien aplicada nos puede aportar:

- Mejorar la comunicación;
- El trabajador se sentirá más persona, más feliz, más pleno y con mayor calidad de vida; aumenta la motivación;
- Las relaciones personales mejoran;
- Las personas se implican más en su trabajo y son más responsables y autónomas;
- Se mejora el clima laboral; nuestro poder (especialmente el carismático) y nuestro liderazgo se ven reforzados;
- Aumenta la eficacia y eficiencia de las personas y de los equipos;
- Los procesos de cambio y de mejora continua se agilizan;

- Mejoran las relaciones con los clientes y con todos los públicos de la empresa. La empatía crea una actitud esperanzada. La empatía nos tranquiliza, fortalece nuestras relaciones con los demás y nos ayuda a crear una actitud que nos permite doblarnos más que quebrarnos.

Se ha llegado a la conclusión de que la Inteligencia Cognitiva (IQ) no está directamente ligada a un buen desempeño laboral, y que esta cuenta solo en un 30%, más relevancia tiene para el trabajo, capacidades como controlar la frustración, manejar emociones e interactuar con otras personas. Según estudios de Sternberg (info@inteligencia-emocional.org).

La I.E., no significa solo controlar las emociones propias, sino influir en las emociones de otras personas. Es una habilidad que se puede aprender y desarrollar, el proceso no es fácil, toma tiempo y más que todo compromiso, pero los beneficios de tener una I.E., bien desarrollada, tanto para el uso individual como para el de la organización, hacen que valga la pena el esfuerzo. El psicólogo David Wechsler aseguró en 1943 que las habilidades no intelectuales eran esenciales para conocer la capacidad de una persona para resolver problemas cotidianos y comportarse inteligentemente. (www.consultores.com.mx).

Los líderes capaces de establecer confianza, respeto y calidez hacia sus subordinados logran mejores resultados.

Pero resulta obvio que si las personas no están bien no producirán bien. Si no hay personas de calidad no habrá calidad. En la medida en que haya una estabilidad emocional hay productividad. Así de fácil. De lo contrario, se crea un círculo vicioso pues la falta de resultados genera angustia, Carmen Moreno, directora de Consultores Interdisciplinarios para el Desarrollo (www.consultores.com.mx).

La persona con una desarrollada IE tiene un buen desempeño en el trabajo, pues es necesario desarrollar ciertas habilidades: capacidad de influencia, creatividad, liderazgo o iniciativa, por ejemplo. El problema es que, a decir de Moreno, las empresas mexicanas, incluidas las grandes, han tomado muy poco en cuenta el

equilibrio emocional de los empleados. "Cuesta trabajo convencer a la gente de la importancia de las emociones en el trabajo, pues los directivos sólo están interesados en apoyar cursos que se enfoquen sólo a la productividad o la calidad total", señala la especialista. (www.consultores.com.mx).

2.2 La inteligencia emocional con perspectivas de una nueva ciencia.

Los sentimientos no sólo son los hontanares¹⁵ del saber intuitivo. También nos suministran, a cada instante, durante todo el día, datos potencialmente aprovechables. Pero no basta con tener los sentimientos. Es necesario saber reconocerlos y apreciarlos, tanto en uno mismo como en los demás, así como reaccionar a ellos correctamente.

Las personas que saben hacerlo utilizan la I.E., que es la capacidad para sentir, entender y aplicar eficientemente el poder de aquel cúmulo de emociones del cual mana parte de la fuerza, de las informaciones, de la confianza, creatividad e influencia sobre los demás que anima al hombre. "La I.E., no sólo es una fuerza potente en sí misma, sino que también es indispensable para poder llevar a buen término ciertas iniciativas relacionadas con la mente, tales como control de calidad, desarrollo de las competencias fundamentales y aplicación de las disciplinas correspondientes a la valoración". (Williams Martha, Bryne John . y Piera Gustavo:1999).

La rentabilidad de las organizaciones está relacionada en gran medida con la calidad de la vida profesional, la cual depende mucho de la confianza y de la lealtad, tanto dentro de la organización como para con las personas externas. "La rentabilidad también tiene cierta relación con lo que sienten los empleados respecto a su trabajo, a sus compañeros y a la empresa". (Williams Martha, Bryne John . y Piera Gustavo:1999, pp:59).

¹⁵ Hontanares. Relativo a hontanar, sitio en que nacen.

2.2.1 Las tres fuerzas impulsoras

Tres factores que determinan la ventaja competitiva:

- La consecución de la confianza en las relaciones con las personas.
- El aumento del impulso de la eficiencia.
- La construcción del futuro.

La consecución de la confianza en las relaciones con las personas: Se trata de desarrollar métodos concretos para construir un *radio de confianza* que abarque a los clientes actuales y potenciales, a los equipo propios y a toda la organización.(Segal, Jeanne :1997:pp:36).

El aumento del impulso y de la eficiencia en situaciones de presión: Este factor tiene relación con la preparación de unos dispositivos, que se puedan accionar para alertar la mente, cuando sea necesario aumentar la fortaleza de las personas y de las relaciones entre ellas. (Segal, Jeanne :1997:pp:84).

La creación del futuro: Este factor desarrolla las habilidades fundamentales que sirven para aprovechar el poder de los puntos de vista divergentes y del potencial más importante, el de los talentos y fuerzas esenciales de cada persona, incluidos aquellos aspectos que no suele aprovecharse como ventajas competitivas. Esas habilidades pueden aumentar la capacidad de los equipos y trabajadores individuales para encontrar oportunidades, solucionar problemas e introducir avances reveladores en el campo estratégico, técnico y de servicios.

Esas manifestaciones de la capacidad esencial se concentran y movilizan en el lugar de trabajo a través de un modelo llamado: modelo de las cuatro piedras angulares de la I.E., Las citadas cuatro piedras angulares son:

- El reconocimiento de las emociones.
- La aptitud emocional.
- La profundidad emocional.
- La alquimia de las emociones.

Es importante comenzar por mencionar la honestidad. La construcción o el enriquecimiento de la I.E., comienza cuando nos dejamos guiar sinceramente por los sentimientos y nos mantenemos fieles a nosotros mismos, respetando la sabiduría del corazón y de la mente.

Es indudable que, a los trabajadores de todos los niveles de cualquier organización les gustaría que las relaciones fueran directas y sinceras. La comunicación desprovista de sinceridad es denigrante para todos, porque implica que somos casi infinitamente manipulables mientras los que mandan sepan darle el matiz que les convenga. Existe, sin embargo, un antídoto contra esa deshumanización del lenguaje. Consiste en conocer aquellas cualidades de nuestra fortaleza gracias a las cuales se nos respeta y no cesar en la lucha por ellas. (Segal, Jeanne :1997: pp93).

Durante muchas décadas, los estudiosos más prestigiosos del liderazgo vienen recomendando que cuidemos las emociones en la vida de las organizaciones y que aprendamos a valorarlas y a controlarlas correctamente, tanto las nuestras como las de los demás.

2.2.2 El reconocimiento de las emociones.

El reconocimiento de las emociones implica la adaptación de un glosario claro y útil para referirse a ellas y el respeto y aprecio de la sabiduría que encierran los sentimientos. “La honestidad emocional, la energía emocional, el *feedback* emocional y la intuición práctica son algunas de las nociones que contribuyen a ello”. (Segal, Jeanne :1997:pp:55).

Para comprobar personalmente el dinamismo de la honestidad emocional en algunos aspectos, usted mismo puede escudriñar su propia I.E., durante varios días. Observe sus pensamientos y sentimientos. Basta contactar con nuestras voces interiores y mantenernos atentos a ellas para desarrollar la facultad de surtirnos de las profundas fuentes del saber que viene más allá de nuestro pensamiento, desde dónde reina la I.E. (Segal, Jeanne :1997: pp.59).

2.2.3 La aptitud emocional.

La confianza es una de la principal característica de la aptitud emocional, que es la segunda piedra angular de la I.E. Se compone de autenticidad, resistencia, renovación e insatisfacción constructiva. Esas cualidades enriquecen nuestras facultades personales y nuestro carácter, así como los sentimientos que los animan y orientan. Es con ellas que cada uno de nosotros forja su auténtico destino en la vida y en el trabajo: Para un buen profesional o líder, hay pocas cosas que tengan más importancia que la confianza. (Valls Roig, Antonio :1997: pp. 48).

La confianza, que muchas veces se pierde víctima de nuestra propia falta de voluntad o de capacidad para aceptar los sentimientos, se ha convertido en el principal factor de la competitividad, no sólo para las empresas sino incluso para los países. La confianza es más que una buena opinión o actitud. Es una fuerza de las emociones que se puede movilizar. Es algo en que debemos basar nuestros sentimientos y acciones. Cuando tenemos confianza en nosotros mismos, la depositamos en los demás y, a cambio ganamos la suya, entonces, ese sentimiento se convierte en el aglomerante que cimienta esas relaciones. Además abre el camino para un diálogo franco. En cambio, la falta de confianza nos hace perder mucho tiempo y esfuerzo en salvaguardar, inspeccionar, dudar, verificar y medir cosas, en lugar de dedicarnos al trabajo que sea creativo y cooperativo y que genere valor añadido. La confianza que infunden y de la cual luego gozan las personas, equipo u organizaciones, se construye sobre la forma honrada y apropiada en que éstos la manifiestan, así como sobre la verosimilitud de estas manifestaciones y la credibilidad que infunden. “Está probado que la confianza en los negocios depende sobre todo del contacto emocional entre las personas. Sin ella, la innovación es tímida y desaparece, los líderes tienen que ocuparse de muchos pormenores al reparar cualquier procedimiento, incluso una transacción sencilla”. (Valls Roigs, Antonio: 1997: pp.64).

2.2.4 La alquimia de las emociones.

Al aplicar las tres piedras angulares de la I.E., ya citadas, es decir, el reconocimiento, la aptitud y la profundidad de las emociones, se podrá experimentar superación y progreso. Uno podrá volverse más enérgico, más eficaz y más confiado en sus relaciones con los demás. Y, qué duda cabe, se sentirá más a gusto con su verdadero talante. (Valls Roigs, Antonio : 1997: pp.88).

La alquimia se trata de una convergencia de aquellas fuerzas que nos permiten descubrir oportunidades creativas y transformar ideas menores en algo más importante.

Por lo general, cuando hablamos del cambio, pensamos en un cambio para más o mejor, que resulta de un análisis racional y ordenado y de una planificación rigurosa, producto de un esfuerzo intelectual sobre todo. Pero el cambio para más o mejor dura poco, tiene una envergadura limitada y tiende a ser reversible.

En cambio, muchos buenos directores no están dispuestos a competir en el futuro, introduciendo únicamente los cambios para más o mejor, con todas las previsiones y limitaciones que ello implica, sino se proponen un cambio transformacional y se dedican a efectuarlo. Tienen valor para asumir los riesgos de la creatividad. Toleran el error propio o ajeno y, aunque alguien se equivoque, le permiten seguir explorando nuevos territorios. Saben que el futuro no es algo que basta esperarlo y ya vendrá, sino algo a cuya construcción debemos contribuir activa y apasionadamente. “La inteligencia emocional juega un papel vital en esa construcción”. *El síndrome de Zeigarnik*, descubierto hace treinta años, se refiere a que la creatividad se extingue tan pronto como llegamos al término de un proyecto o eliminamos un problema. “Cuando un trabajador está haciendo algo excepcional, casi siempre deja de ser administrador. Hay algo que absorbe toda su atención y dirige su interés hacia la naturaleza misma del proyecto o problema. Se siente animando y fuerte y empieza a exigirse a sí mismo y a los demás aportes creativos y máximo esfuerzo. Casi siempre termina creando algo extraordinario o aprendiendo algo muy útil”. (Valls Roigs, Antonio :1997: pp:92)

Todos podemos saber hacer frente a las mismas cosas que cualquier otra persona, pero debemos estar mejor preparados, nuestro instinto debe ser más agudo y nuestra dedicación, más creativa. Entonces, sabremos reaccionar de un modo diferente e innovador, porque no estaremos atascados en el tiempo. Sabremos ser excepcionalmente tolerantes con la ambigüedad y dejar que el juego de las cosas siga su curso creativo.

En realidad, muchas cosas que buscamos, tanto en el quehacer empresarial como en la vida, no están en ninguna parte. No vienen con la última tendencia ni con la tecnología más avanzada, sino las llevamos dentro. Siempre han estado allí, pero muchos de nosotros no hemos sabido valorarlas ni responder a ellas o no las hemos utilizado todo lo bien que somos capaces de hacerlo.

2.3 Inteligencia.

La inteligencia de una persona está formada por un conjunto de variables como la atención, la capacidad de observación, la memoria, el aprendizaje, las habilidades sociales, etc., que le permiten enfrentarse al mundo diariamente. “El rendimiento que obtenemos de nuestras actividades diarias depende en gran medida de la atención que les prestemos, así como de la capacidad de concentración que manifestemos en cada momento”(Goleman Daniel:2000, pp:198) . Pero hay que tener en cuenta que, para tener un rendimiento adecuado intervienen muchas otras funciones como, por ejemplo, un estado emocional estable, una buena salud psico-física o un nivel de activación normal.

La inteligencia es la capacidad de asimilar, guardar, elaborar información y utilizarla para resolver problemas, cosa que también son capaces de hacer los animales e incluso los ordenadores. Pero el ser humano va más allá, desarrollando una capacidad de iniciar, dirigir y controlar nuestras operaciones mentales y todas las actividades que manejan información. Aprendemos, reconocemos, relacionamos, mantenemos el equilibrio y muchas cosas más sin saber cómo lo hacemos. Pero tenemos además la capacidad de integrar estas actividades mentales y de hacerlas voluntarias, en definitiva de controlarlas, como

ocurre con nuestra atención o con el aprendizaje, que deja de ser automático como en los animales para focalizarlo hacia determinados objetivos deseados. (info@inteligencia-emocional.org).

Una de las definiciones que mejor se adaptan a nuestra forma de entender el término, es la que nos dice que inteligencia, es "la aptitud que nos permite recoger información de nuestro interior y del mundo que nos circunda, con el objetivo de emitir la respuesta más adecuada a las demandas que el vivir cotidiano nos plantea", según acuerdo generalizado entre los estudiosos del tema depende de la dotación genética y de las vivencias que experimentamos a lo largo de la vida. (info@inteligencia-emocional.org).

La inteligencia dentro del proyecto Spectrum una visión cambiaba, en los ojos de un psicólogo de la facultad de ciencias de la educación de la universidad de Harvard, Howard Gardner, la idea de que el hombre solo tenía un tipo de inteligencia, en su libro Frames of Mind, en el cual establece nueve tipos de inteligencias: La verbal-lingüística verbal, la lógica-matemática, la kinestética, la visual-espacial, la musical, la intrapersonal, la interpersonal, la naturalista y la existencia. Aunque sus colegas investigadores llegaron a describir hasta 20.

2.3.1 Importancia de la inteligencia emocional

"Las normas que gobiernan el mundo laboral están cambiando. En la actualidad no sólo se nos juzga por lo más o menos inteligentes que podamos ser ni por nuestra formación o experiencia, sino también por el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos o con los demás." (info@inteligencia-emocional.org).

Esta es, la gran cruzada de Goleman: que desde todos los ámbitos posibles se comience a considerar la I.E., y sus competencias como claves para el éxito personal y profesional. He aquí alguna colección de frases más que ilustran sus planteamientos:

- Los argumentos más convincentes y poderosos se dirigen tanto a la cabeza como al corazón. Y esta estrecha orquestación entre el pensamiento y el sentimiento es posible gracias a algo que podíamos calificar como una especie de autopista cerebral, un conjunto de neuronas que conectan los lóbulos prefrontales – el centro ejecutivo cerebral, situado inmediatamente detrás de la frente y que se ocupa de la toma de decisiones-con la región profunda del cerebro que alberga nuestras emociones.
- De este modo, resulta ciertamente paradójico que las habilidades "blandas" tengan una importancia decisiva en el éxito profesional en los dominios más duros.
- La excelencia depende más de las competencias emocionales que de las capacidades cognitivas.
- Incluso en las profesiones técnicas y científicas, el pensamiento analítico ocupa un tercer lugar, después de la capacidad de influir sobre los demás y de la motivación de logro.
- A la hora de tomar una decisión, "el primer paso es siempre muy consciente, deliberado y analítico, pero no debemos desdeñar el aspecto emocional porque ambos son igualmente importantes. Es lo que se denomina corazonada, intuición.
- La capacidad de percibir este tipo de sensaciones subjetivas tienen un origen evolutivo. Las regiones cerebrales implicadas en las sensaciones viscerales son mucho más antiguas que las del centro del pensamiento racional.
- Los circuitos nerviosos ligados a los centros emocionales (la amígdala) nos proporcionan una respuesta somática- una sensación visceral- de la decisión que debemos tomar.
- La expresión clásicamente utilizada para referirse a este tipo de sensibilidad que nos orienta es la de sabiduría.
- Nuestra mente no está organizada como un ordenador que pueda brindarnos una pulcra copia impresa de los argumentos racionales a favor y en contra de una determinada decisión, basándose en todas las ocasiones

anteriores en que hayamos tenido que afrontar una situación similar. En lugar de ello, la mente hace algo mucho más elegante, calibrar el poso emocional que han dejado las experiencias previas y darnos una respuesta en forma de presentimiento o sensación visceral.

- Cuando disponemos de los recursos emocionales adecuados, lo que anteriormente parecía amenazador, podemos terminar abordándolo como un desafío y afrontarlo con energía y hasta con entusiasmo.
- La I.E. Teórica solo explica los beneficios de tener en cuenta las emociones en el accionar cotidiano. La I.E. Aplicada refiere a los resultados que se obtienen al practicar disciplinas especializadas (por ejemplo, meta ejercicios víscero musculo esqueléticos) las cuales repercuten de modo específico en la expresión e intensidad del dominio emocional que se pretende someter en el desempeño mediante conciencia y pensamiento, puesto que primero es menester domar el potro (temperancia) para luego cabalgar .

I.E., es un término que intenta definir la capacidad de una persona para concienciar, regular, adecuar y transformar de modo real, concreto y vivencial su despliegue interno de fuerzas, impulsos, tendencias y predisposiciones emocionales expresadas en forma de humor, afectos, temperamento, conductas, reacciones viscerales, etc. (info@inteligencia-emocional.org).

El término I.E., se relaciona con la capacidad de reconocer los propios sentimientos, igualmente los de los demás, con la finalidad de utilizarlos como guía del pensamiento y de la acción, por ejemplo, para auto motivarse o manejar adecuadamente las relaciones que se mantienen con las demás personas. (info@inteligencia-emocional.org).

2.4 La naturaleza de la inteligencia emocional.

La naturaleza del dominio emocional humano, las facultades que le son específicas y el producto de su infinita expresión, se contraponen a la obstinada persistencia de "intelectualización" o "racionalización" emocional que tácitamente

imponen mediante recetas conductuales la gran mayoría de programas de formación o los contenidos de cientos de páginas web y libros sobre I.E.

La gestión de la conciencia emocional personal u organizacional en la gerencia, la dirección, la administración o el liderazgo, es inherente o se refiere en definitiva exclusivamente a la esencia humana, por más que intervenga moderna y sofisticada tecnología o se persigan supuestos objetivables con la finalidad de obtener utilidad y rentabilidad. (info@inteligencia-emocional.org).

Todos estamos acostumbrados con la definición de inteligencia que se basa en la medición del CI (coeficiente intelectual): raciocinio lógico, habilidades matemáticas, habilidades espaciales. Sin embargo, estudios recientes demuestran que otro tipo de inteligencia, la I.E., es la principal responsable por el éxito o fracaso de los profesionales, jefes, líderes, padres.

El éxito profesional, independientemente de que se trate de un ingeniero, un profesor, un abogado o un vendedor, está definido en un 80% por la I.E. y en un 20% por el CI.

El Dr. Hendrie Weisinger lo grafica satisfactoriamente con el relato del siguiente diálogo:

"- Doctor, mi hijo rindió un test de inteligencia y obtuvo un índice de 130 de C.I."

"-Felicitaciones. Con esa inteligencia seguro que podrá ser un excelente empleado de alguien con índice 90 de C.I."

La I.E., está vinculada a actividades tales como la

Automotivación, que como vimos no figura entre los motivadores del Taylorismo. Desde un punto de vista técnico, la motivación es el empleo de la energía en una dirección y para un fin específico. En el contexto de la I.E., significa utilizar el sistema emocional para catalizar todo el proceso y mantenerlo en marcha.

2.4.1 Motivadores modernos.

Existen cuatro fuentes de motivación:

1. Nosotros mismos: los propios pensamientos, los niveles de ansiedad y el comportamiento de los componentes del propio sistema emocional se convierten en el principal motivador (o a la inversa: el principal desalentador).
2. Colegas o compañeros de trabajo. La práctica de gratificación prolongada; el motivar a otros ayudándolos a explotar sus talentos y conseguir su compromiso con los objetivos e intereses comunes. Se trata de desarrollar relaciones de motivación mutua. Se los suele llamar el "equipo A".
3. Un "mentor emocional". Recibe este nombre aquella persona que sirve como modelo de motivación, es el individuo al que le preguntaríamos: "¿Qué harías en esta situación?" O "¿Cómo te sentirías?". No importa que esté vivo o muerto, sea real o ficticio. El "Mentor Emocional" puede ser Nelson Mandela, Superman, o James Bond, lo fundamental es que realmente motive.
4. El entorno de trabajo. No solamente en lo que se refiere a carga térmica, ventilación, vibraciones, ruido y las demás variables que deben ser adecuadas según la ley de Higiene y Seguridad, sino rodearnos de objetos motivadores, como por ejemplo fotos de nuestra familia, música (recientes estudios sugieren que Mozart incrementa la agudeza mental o la música barroca con menos de 60 compases por minuto pueden ayudar a fomentar la concentración), luz natural, etc.

Hemos visto docenas de anuncios de empleo en los que uno de los requisitos exigidos es la automotivación. En dichos anuncios se suele leer "debe ser emprendedor" o "debe saber trabajar por su cuenta", lo que quiere decir que la persona debe ser capaz de asumir una tarea, perseverar en ella, desarrollarla y resolver cualquier contratiempo que se produjese en el proceso. No es difícil ver por qué la automotivación es una cualidad tan deseable en el ámbito laboral: un

empleado automotivado requiere menos control, pierde menos tiempo y suele ser más productivo y creativo.

En los procesos de contratación de empleados, informaciones que antes no tenían ninguna importancia ahora se consideran cruciales: si el candidato conserva amistades antiguas –de la universidad, por ejemplo -.

Ese tipo de información denota en el individuo cualidades de relaciones humanas tales como afabilidad, comprensión y gentileza. Claro que antiguos valores como conocimientos técnicos e idiomas extranjeros continúan siendo importantes, aunque ya no son tan decisivos. A fin de cuentas, cuesta menos perfeccionar a un empleado en habilidades manuales o intelectuales que como vimos anteriormente forman parte de las capacidades adquiridas, que en habilidades emocionales (capacidades innatas). Casi siempre un profesional desea y acepta cursos de perfeccionamiento intelectual, pero casi el 100% rechaza –consciente o inconscientemente- cambios en su comportamiento emocional.

De igual manera, las empresas valorizan a aquel profesional que cultiva el hábito de un asado los fines de semana. La figura del adicto al trabajo ("workaholic") se ha convertido en una figura deprimente.

Se sabe que el 90% del tiempo de cualquier ejecutivo está ocupado por tareas que involucran relacionarse con otros. Lo mismo sucede con profesionales de Ciencias Exactas, por ejemplo. La Ingeniería, una de las profesiones mejor conceptuadas por sus niveles de CI, tiene en la mayor parte de sus actividades las relaciones interpersonales.

En estas actividades, los ingenieros necesitan motivar a otros, conseguir apoyo, influenciar a jefes de departamentos, conseguir recursos, etc.

En cualquier empresa, toda actividad está asociada al trabajo en equipo.

Un profesional que se considera autosuficiente, que desprecia los valores de sus compañeros y subordinados, que pretende trabajar aislado, no solamente está

destinado al fracaso sino que será además un generador de problemas. Se sabe que ningún gran genio puede suplantar la fuerza de la unión de talentos de un equipo. Basta ver los ganadores más recientes de los Premios Nobel: todos los 25 últimos Premios Nobel de Física fueron otorgados a líderes de laboratorios, personas que supieron unir la fuerza intelectual con la capacidad de coordinar esfuerzos, estimular talentos de colaboradores, lidiar con vanidades y frustraciones y negociar recursos materiales para sus investigaciones.

Estos genios percibieron que necesitaban desarrollar también su inteligencia emocional.

Se podría decir entonces que I.E., es el uso inteligente de las emociones: de forma intencional hacemos que nuestras emociones trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de que manera pueden influir mejorando nuestros resultados.

En esta era el progreso del trabajador no depende de cómo utilicemos nuestra capacidad intelectual, del conocimiento sino de cómo controlemos nuestras emociones para beneficio propio.

En 1960 un texto que habla sobre la inteligencia social se declaró un concepto inútil. La I.E., es una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental, etc. Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social. (SEGAL, Jeanne: 1997, pp: 113).

Las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas también tienen más probabilidades de sentirse satisfechas y ser eficaces en su vida.

Actualmente partiendo de dos autores se establece lo que hoy se da a llamar la I.E., ellos son Solovey y Mayer, los cuales dieron pie a que un investigador del

New York time diera a conocer al mundo a este concepto Daniel Goleman, pero esto abrió cause a un educador José Antonio Alcázar.

2.4.2 Las emociones según Solovey.

Salovey acuña sobre la definición de Gardner de la inteligencia personal sus conceptos sobre lo que seria para él la I.E., en cinco esferas:

- Conocer las propias emociones: La conciencia de uno mismo, es la capacidad de controlar sentimientos de un momento a otro, es fundamental para la penetración psicológica y la comprensión de uno mismo. En este punto los autores coinciden manejado este punto por los demás como auto-conocimiento.
- Manejar las emociones: E la capacidad de manejar sentimientos para que sean adecuados, es una capacidad que se basa en la conciencia de uno mismo. Este punto se maneja como lo veremos como Auto- control, tal vez medular de esta Inteligencia que como vimos depende también de cuestiones fisiológicas.
- La propia motivación: capacidad de ordenar las emociones al servicio de un objetivo esencial. Llamado también Auto-motivación que es buscar los motivos por los que hago las cosas.
- Reconocer las emociones de los demás: la empatía es autoconciencia de las emociones de los otros. Punto en el que se busca en parte social del manejo de las emociones, saber que siente el otro, me da la pauta para empezar a pensar en los demás.
- Manejar las relaciones: la capacidad de manejar las emociones de los demás. Es la adecuación a nuestro ser social, parte esencial del desarrollo con los demás.

2. 4.3 Las emociones según Mayer.

Mayer expone diferentes estilos característicos para responder ante las emociones:

- Consiente de sí mismo: Los que su cuidado los ayuda a manejar sus emociones. Son las personas que buscan cambiar.
- Sumergido: se trata de personas que a menudo se sienten abrumados y emocionalmente descontrolado. Es una persona que se da cuenta de lo que sucede pero no sabe por que por lo tanto no puede cambiar.
- Aceptador: personas que suelen ser claras en lo que sienten, pero no hacen nada para cambiar. Persona que se da cuenta de lo que le sucede, pero que llega a pensar que así es y que no lo puede cambiar.

En el estilo de respuesta esta el tipo de trabajo que se puede comenzar hacer con cada persona.

2.4.4 Las emociones según Goleman.

En base en las investigaciones realizadas por los dos investigadores anteriores y comparándole con las Inteligencias Múltiples, Goleman afirmó en su última conferencia en Madrid, que la I.E., este término incluye dos tipos:

- **La inteligencia personal:** está compuesta a su vez por una serie de competencias que determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos. Esta inteligencia comprende tres componentes cuando se aplica en el trabajo:
- **Conciencia en uno mismo:** es la capacidad de reconocer y entender en uno mismo las propias fortalezas, debilidades, estados de ánimo, emociones e impulsos, así como el efecto que éstos tienen sobre los demás y sobre el trabajo. Esta competencia se manifiesta en personas con habilidades para juzgarse a sí mismas de forma realista, que son conscientes de sus propias limitaciones y admiten con sinceridad sus errores, que son sensibles al aprendizaje y que poseen un alto grado de auto-confianza.

- **Autorregulación o control de sí mismo:** es la habilidad de controlar nuestras propias emociones e impulsos para adecuarlos a un objetivo, de responsabilizarse de los propios actos, de pensar antes de actuar y de evitar los juicios prematuros. Las personas que poseen esta competencia son sinceras e íntegras, controlan el estrés y la ansiedad ante situaciones comprometidas y son flexibles ante los cambios o las nuevas ideas.
- **Auto-motivación:** es la habilidad de estar en un estado de continua búsqueda y persistencia en la consecución de los objetivos, haciendo frente a los problemas y encontrando soluciones. Esta competencia se manifiesta en las personas que muestran un gran entusiasmo por su trabajo y por el logro de las metas por encima de la simple recompensa económica, con un alto grado de iniciativa y compromiso, y con gran capacidad optimista en la consecución de sus objetivos.
- **La inteligencia interpersonal:** al igual que la anterior, esta inteligencia también está compuesta por otras competencias que determinan el modo en que nos relacionamos con los demás:
- **Empatía:** es la habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar, y responder correctamente a sus reacciones emocionales. Las personas empáticas son aquellas capaces de escuchar a los demás y entender sus problemas y motivaciones, que normalmente tienen mucha popularidad y reconocimiento social, que se anticipan a las necesidades de los demás y que aprovechan las oportunidades que les ofrecen otras personas.
- **Habilidades sociales:** es el talento en el manejo de las relaciones con los demás, en saber persuadir e influenciar a los demás. Quienes poseen habilidades sociales son excelentes negociadores, tienen una gran capacidad para liderar grupos y para dirigir cambios, y son capaces de trabajar colaborando en un equipo y creando sinergias grupales.
- La I.E. se define como el uso inteligente de las emociones: de forma intencional hacemos que nuestras emociones trabajen para nosotros, utilizándolas

con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de manera que mejoren nuestros resultados.

Según Daniel Goleman, el más destacado en las investigaciones realizadas sobre el tema, “ el cociente intelectual no es una medida infalible porque es muy frecuente que las personas que poseen un alto cociente intelectual no desempeñen adecuadamente su trabajo y que quienes tienen un cociente intelectual moderado, o más bajo, lo hagan considerablemente mejor” Una investigación realizada por el Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, arrojó un resultado sorprendente y vinculado a nuestro cociente de éxito: el mismo se debe a un 23% a nuestras capacidades intelectuales, y un 77% a nuestras aptitudes emocionales.

Entre las habilidades que según encuestas e investigaciones, están entre las más demandadas para trabajar en las nuevas condiciones se señalan: saber escuchar y comunicarse oralmente, adaptabilidad y respuestas creativas ante obstáculos y reveses, dominio personal, confianza en uno mismo, motivación para trabajar en pos de un objetivo, deseo de desarrollar su carrera y enorgullecerse de lo alcanzado, efectividad grupal e interpersonal, espíritu de colaboración y de equipo, habilidad para negociar desacuerdos entre otros. Como se puede observar todas pertenecen a la llamada I. E.

Las investigaciones destacan que es posible desarrollar la I.E., en las personas de cualquier edad si se toman medidas al respecto, sin embargo plantean que la inteligencia racional se desarrolla hasta los diez años de edad.

Según Goleman, “en un sentido muy real, tenemos dos mentes, una que piensa y otra que siente. Estas dos formas, fundamentalmente diferentes de conocimientos, interactúan para construir nuestra vida mental. Una, la mente racional, es la forma de comprensión de la que somos típicamente conscientes: más destacada en cuanto a la conciencia, reflexiva, capaz de analizar y meditar. Pero junto a este, existe otro sistema de conocimiento: impulsivo y poderoso, aunque a veces ilógico: la mente emocional.”

Ante la situación anteriormente expuesta se puede concluir que no basta exigir a los trabajadores un determinado nivel de coeficiente intelectual y desconocer su coeficiente de I.E.

En ocasiones he conocido de trabajadores que han sido asignados a un determinado puesto de trabajo por sus conocimientos en la especialidad pero que en el desempeño del mismo deben de tratar con los clientes y al tener poca capacidad para negociar desacuerdos fallan en su trato y le ocasionan graves daños a la empresa. De aquí se deduce que no se le concedió gran importancia a las competencias emocionales del puesto de trabajo. En este punto pudiéramos poner otros ejemplos pero solamente quiero llamar a la reflexión.

Por todo lo anterior, nos dimos a la tarea de investigar que competencias pudieran servir de guía y en una búsqueda realizada en Internet encontramos que el American Success Institute en un resultado obtenido plantea “Los diez atributos básicos de una personalidad exitosa”:

“Fuera de la honradez y la buena salud que se dan por supuestas para competir en el mercado laboral, un análisis de las cualidades de la personalidad que hacen posible el buen éxito individual, en diferentes estudios estadísticos da como resultado las siguientes:

1. **Ambición o deseo:** poseer anhelo de mejoramiento en su trabajo y persona y proponerse objetivos adecuados.
2. **Iniciativa o determinación:** tomar las decisiones adecuadas para llevar a cabo los objetivos propuestos, y determinarse usted por sí mismo y no sólo esperar a ser conducido por otros, por la rutina, o por el desarrollo de los acontecimientos, etc.
3. **Confianza en sí mismo:** Capacidad para asumir responsabilidades y de llevar a buen término trabajos serios en forma independiente con el mínimo de supervisión necesaria.

4. **Entusiasmo:** Encarar sus problemas vitales y laborales con alegre, entusiasta y firme actitud mental positiva.
5. **Inteligencia:** Cultivar las cualidades mentales básicas: la atención, la concentración, el pensamiento factual y la memoria.
6. **Perseverancia:** Enfrentar los problemas con férrea determinación y constancia aprovechando las circunstancias y llevándolas a servir los objetivos propuestos.
7. **Espíritu de cooperación y poder de persuasión:** Ser eficazmente persuasivo(a) y desarrollar su vocabulario de tal modo que sea capaz de expresarse con claridad y fuerza, para influir sobre los demás. Adaptarse con alegría y perseverancia a las circunstancias reinantes y realizar amigablemente sus tareas con los demás.
8. **Estabilidad emocional:** Control sobre el efecto de las emociones negativas: arranques de ira, depresión, impulsividad, etc. y estar dispuesto a modificar esas emociones.
9. **Conocimientos específicos:** Estar adecuadamente capacitado y ser consciente del valor inestimable que representa la capacitación y el aprendizaje permanentes.
10. **Originalidad y creatividad:** Desarrollar una imaginación creadora y empeñarse con sinceridad en desarrollar y perfeccionar cada vez más su desempeño, aportando la mayor cuota de creatividad que le es posible.”

Como puede observarse siete de ellas son habilidades plenamente emocionales y solamente tres están relacionadas con el cociente intelectual.

2.4.5 La inteligencia emocional según José Antonio Alcázar.

Este autor ha manejado en el 2001 este tema la I.E., llamado a este Educación de la afectividad en su última exposición virtual dice lo siguiente:

"Si quieres conocer a una persona, no le preguntes lo que piensa sino lo que ama".
San Agustín.

Los afectos constituyen nuestro núcleo más personal y peculiar.

Es la inteligencia la que debe encauzar y utilizar la fuerza de los sentimientos.

La inteligencia debe gobernar las pasiones como el navegante gobierna la embarcación, con el timón y las velas. Una buena educación sentimental ha de ayudar, entre otras cosas, a aprender, en lo posible, a disfrutar haciendo el bien y sentir disgusto haciendo el mal.

2.5 Características de la mente emocional.

1. Siguiendo a Daniel Goleman, la mente emocional es infantil, en cuanto a que es categórica, todo es blanco o negro, para ella no existen los grises.
2. Todo lo enfoca personalizándolo en una misma.
3. Es auto confirmante, ya que obvia y no permite la percepción de todo aquello que socava las propias creencias o sentimientos y se centra exclusivamente, en lo que los confirma.
4. Impone el pasado sobre el presente, lo cual quiere decir que si una situación posee alguna característica o rasgo que se asemeje de alguna forma a un suceso del pasado cargado emocionalmente (esto es, que suscito en nosotras gran emoción), la mente emocional ante cualquier detalle que considere semejante, activa en el presente los sentimientos que acompañaron al suceso en el pasado, con la añadida de que las reacciones emocionales son tan difusas, que no nos apercibimos del hecho de que estamos reaccionando, de una determinada forma, ante una situación que probablemente no comparta más que algunos rasgos, con aquella que desencadenó esa misma reacción en el pasado.

5. Sé auto justifica en el presente utilizando la mente racional, de forma que sin tener idea de lo que está ocurriendo, tenemos la total convicción de que lo sabemos perfectamente.

6. Realidad específica de estado, esta característica se refiere al hecho de que cada emoción tiene su propio repertorio de pensamientos, sensaciones y recuerdos asociados, que el cerebro percibe y emite automáticamente sin control racional. Así pues la visión de la realidad se modifica en función de la emoción que estemos sintiendo; lo que percibo no es lo mismo si me siento furioso o enamorado.

7. La mente emocional también posee el rasgo de la memoria selectiva lo cual implica, que ante una situación emocional determinada, reorganiza los recuerdos y las posibles alternativas de forma que sobresalgan los que considera relevantes.

8. Es asociativa, esto es considera los elementos que activan los recuerdos como si fuera la realidad, y ya sabemos que un solo rasgo similar puede evocar la totalidad de los sentimientos asociados, por esto el lenguaje de las artes, metáforas, leyendas, fábulas, le hablan directamente.

9. El tiempo no existe para ella y no le importa como son las cosas, sino como se perciben y lo que nos recuerdan.

10. Por lo que respecta a las palabras asociadas a este tipo de mente, podemos hablar de rapidez, impaciencia, relacionarse, decisiones a partir de ensayo error, globalizar, orientada a las emociones, sentir, creer, intuir, vincular.

11. Es cálida, imprecisa y está orientada básicamente a las relaciones con nosotros mismos y con los demás. (Segal, Jeanne :1997: pp:126).

2.6 El Management emocional.

El Management Emocional prepondera en la estima, el compromiso, la responsabilidad y la libertad ante sí mismo y ante a los demás, a partir del desarrollo de la propia conciencia, (www.inteligencia-emocional.org).

Ha sido comprobado por diversos estudios que es casi imposible la modificación de patrones de conducta cambiando el encierro o el estrés que suelen imponer las permanentes obligaciones laborales por ejemplo, por un solo día a bordo de un velero o en una pintoresca estancia, más allá que en esa jornada se siga una completa y rigurosa agenda de capacitación.

Problemas de convivencia, altos grados de estrés, sobreesfuerzos por adaptación entre otros, son imposibles tramitar ocasionalmente en una jornada por más "completo" que sea un programa de capacitación debido a los múltiples factores involucrados.

Propiciar cambios, adecuar y transformar actitudes, conductas personales y grupales o dificultades que el vértigo laboral suele opacar, conlleva un trabajo sostenido por un lapso de tiempo lo suficientemente adecuado para generar la conciencia individual o interpersonal que amerita cada caso en particular.

Por otra parte, como la luz es a la sombra o el flujo eléctrico al campo magnético, la I.E. también es inherente a dominios más incluyentes y trascendentales del desarrollo humano.

Experimentar y compartir vivencias de desarrollo en entornos o ámbitos naturales con otras personas inmersas en el mismo proceso incentiva la comunicación, motiva la creatividad y el espíritu de integración, fomenta el trabajo en equipo y propicia la generación de nuevas estrategias de adaptación ante los cambios.

El Management Emocional integra disciplinas tan diversas como filosofía, psicología, lingüística, coaching, biología, pensamiento sistémico, mundo empresarial con programas formativos de entre 180 y 250 horas la gran mayoría

de estos dedicados a ejercicios prácticos. La experiencia y la madurez son muy importantes porque incorporan conocimientos, habilidades y competencias imprescindibles,(www.inteligencia-emocional.org).

2.6.1 La inteligencia emocional. Su impacto en el desempeño individual y organizacional, (www.inteligencia-emocional.org).

En el desempeño exitoso de cualquier actividad laboral, no sólo entra en juego el elevado cociente intelectual (C.I.) de la persona, las competencias cognitivas y habilidades técnicas que haya desarrollado, sino que también constituye un factor determinante en dicho éxito, el elevado grado de su I.E. y las competencias emocionales adquiridas y asociadas a la misma.

Numerosas investigaciones realizadas en las últimas décadas del pasado milenio han puesto de manifiesto la importancia que cobra cada día más el desarrollo de la I.E. sobre todo en aquellas profesiones o labores de mayor complejidad donde se destaca que junto con los requisitos técnicos y las capacidades intelectuales para ocupar y ejercer el puesto de trabajo, se requiere de nuevas capacidades especiales que combinen el pensamiento y la emoción, que permitan el control de los sentimientos y de las emociones propias y en las relaciones con las otras personas.

Al poder fomentar, entrenar y desarrollar la I.E.; cualquier trabajador podrá aumentarla, practicando aquellas habilidades basadas en la misma y mediante ello modificar comportamientos difusos, hábitos disfuncionales, mejorar sus relaciones interpersonales, elevar la eficacia individual y del grupo, tener flexibilidad ante los cambios, así como una mayor motivación y compromiso con los objetivos de su organización.

En la medida que aumenta la complejidad y el nivel del trabajo, la I.E. adquiere mayor significación y relevancia para un rendimiento óptimo individual y aunque

cada puesto laboral demanda competencias emocionales específicas, su presencia es un factor común y aplicable en cualquier profesión u oficio.

Toda persona posee reservas para enriquecer su I.E. y si aprende a entrenarla, puede convertirse en un triunfador emocional y aportar sus mejores cualidades en un desempeño sobresaliente dentro de su entidad.

El valor de una organización dependerá de sus recursos humanos y de la capacidad que tenga para potenciar las habilidades de sus trabajadores. Cultivar su I.E. permite su crecimiento personal y profesional, con la adquisición de nuevas competencias laborales, de actitudes y valores compartidos.

Ella a su vez le genera valor a la organización, no sólo por el aumento de su productividad, rentabilidad y competitividad, sino por el desarrollo de una cultura organizacional acorde con su estrategia de desarrollo y su búsqueda de la excelencia.

Cuando las organizaciones alcanzan altos niveles de I.E. son generadoras de entusiasmo y el compromiso de los trabajadores con sus metas, aumenta la eficacia organizacional y logran éxito y progreso.

De igual forma un déficit de I.E. en la organización puede constituirse en un factor de riesgo significativo y repercutir negativamente en las relaciones grupales, en el clima laboral, en el aumento del stress en el trabajo y de la resistencia al cambio; es decir; convertirse en una barrera que frene o sesgue su futuro desarrollo. Su impacto en la vida organizacional tendrá consecuencias positivas y favorables cuando se fomente y desarrolle o consecuencias negativas y nefastas al no incrementarse o carecer de ella.

Para liderar el cambio con éxito, los directivos líderes del siglo XXI tienen que prestar atención y dar prioridad al enriquecimiento tanto de su propia I.E. como del

resto de los miembros que integran su grupo. El reto que deben enfrentar se presenta en la transformación de viejos paradigmas de habilidades tradicionales de dirección, en nuevas competencias de liderazgo donde la I.E. juega un importante papel.

2.7 La inteligencia emocional como herramienta del liderazgo efectivo del siglo XXI .(www.inteligencia-emocional.org).

Activar el potencial de las personas es una de los objetivos esenciales del liderazgo en este siglo, donde cada uno pueda contribuir con lo mejor de sus capacidades y se sienta comprometido con las metas a alcanzar; se logre su participación real en la toma de decisiones y en el ejercicio del poder. Para dirigir con efectividad y lograr dicho objetivo, los directivos líderes tendrán que asumir nuevas habilidades y comportamientos como son: trabajar en equipo, valorar las ideas de los otros, crear confianza, estimular la creatividad entre otras acciones; es decir; lograr lo mejor de sus subordinados para maximizar su capital humano.

Los líderes efectivos deben poseer un elevado nivel de I.E. para ser capaces de captar las emociones del grupo que dirigen y optimizarlas para el desarrollo de competencias y valores compartidos cualitativamente superiores y a su vez reconocer las emociones propias y orientarlas adecuadamente para irradiar un efecto positivo en toda la organización.

Como se ha señalado, la I.E. puede aprenderse y entrenarse, lo cual conlleva a un proceso de enseñanza – aprendizaje integral en el que participan de forma individual y colaborativa, tanto los directivos líderes, los miembros de su grupo y toda la institución.

Además de las 5 dimensiones emocionales básicas de la I.E., D. Goleman señala, que las competencias más importantes del liderazgo para alcanzar el éxito son las siguientes:

- Tener Motivación al logro

- Promover y ser agente del cambio
- Iniciativa
- Influencia, capacidad para trabajar en equipo y conciencia política
- Empatía, confianza en si mismo y capacidad de alentar el desarrollo
- Puede añadirse además como otras competencias emocionales del directivo:
 - Saber escuchar abiertamente y mandar mensajes adecuados
 - Saber dar y recibir las señales emocionales y sintonizar con ellas.
 - Ser persuasivo y recabar consenso y apoyo de los demás.
 - Tener sensibilidad interpersonal.
 - Negociar y resolver conflictos
 - Aprovechar la diversidad de las personalidades de su grupo.
 - Crear la sinergia grupal en la consecución de las metas colectivas.
 - Conocer sus propias fortalezas y debilidades con una valoración adecuada.

El directivo líder debe establecer una estrategia de liderazgo para obtener lo mejor de cada trabajador. En este sentido la I.E. es una herramienta eficaz en el cumplimiento de ese objetivo y en la medida en que el líder sea capaz de activar de forma continua la suya así como la de sus subordinados generará valor a su entidad. Es imprescindible en el siglo XXI, la potenciación de la I.E. en toda la organización si quiere sobrevivir y mantener un futuro exitoso, (www.inteligencia-emocional.org).

2.7.1 Valor emocional: creando fuertes lazos con los clientes

Fragmento del Libro "Creando lazos fuertes con sus clientes" Por Janelle Barlow, Dianna Maul y Michael Edwardson.

La experiencia emocional que tienen sus clientes con sus productos o servicios puede hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso de su negocio. La lealtad del consumidor está basada en las emociones. Es por ello que, para mantener clientes, usted debe identificar cuáles son sus necesidades emocionales y satisfacerlas. Construya un servicio emocionalmente amigable. Utilice la empatía para maximizar la experiencia del cliente, y asegúrese que las emociones positivas que proyecta sean genuinas.

Construir una cultura de servicio emocionalmente amigable.

El aspecto más importante en los negocios, aunque parezca difícil de imaginar, es "las reacciones emocionales" que tienen los clientes. Una experiencia emocional positiva hará que el cliente vuelva y una negativa lo ahuyentará. Si comprende bien el rol crítico que juegan las emociones, su empresa puede competir mejor y retener tanto a clientes como a empleados. La satisfacción con el producto que vende no es suficiente. El cliente debe tener una experiencia satisfactoria. Para ello, debe entender el rol y el poder de las emociones en su negocio, y crear conciencia (awareness) entre sus empleados.

El valor emocional es literalmente el valor económico de los sentimientos. Ejemplo: una aerolínea descubrió que la selección de palabras usadas por sus empleados al tratar las quejas por equipaje perdido, era mucho más importante para la decisión de utilizar la aerolínea de nuevo que la puntualidad, precisión o monto de la compensación.

Los clientes nunca son neutrales. En cada transacción comercial, siempre hay emociones, es decir hay sentimientos involucrados – aunque a veces sean intensos, y otras veces sean difíciles de percibir. La reacción emocional está en el fondo de cualquier preferencia del consumidor por una marca. En consecuencia, las emociones son siempre motivadoras de la acción – la acción de comprar, por ejemplo. Frecuentemente, los consumidores explican su decisión de comprar con frases como "lo quería", "lo necesitaba", sentí que "lo merecía", etc.

Las emociones nos indican:

- Qué le importa al cliente.
- Cómo se relaciona el cliente con el proveedor de servicio.
- Cómo se comportará el cliente.
- Estar consciente de las emociones.
- Para poder lidiar efectivamente con las emociones, es importante que tanto quienes vendan como quienes compren estén conscientes de su propio rango emocional. Si uno no conoce bien qué está sucediendo consigo mismo tanto física como emocionalmente, entonces bajo estrés, el sistema puede reversarse hacia comportamiento hostil.
- Esta hostilidad puede conllevar a que los empleados culpen a los clientes, y los clientes a los empleados. Si usted conoce sus propios sentimientos, puede tomar mejores decisiones; además puede aprender a aceptar su estado de ánimo, en lugar de cambiarlos; especialmente si decide que éste es el mejor para afrontar las circunstancias.
- Emociones positivas.
- Los estados emocionales positivos son un importante activo de negocios. Investigaciones sugieren que se puede ser más efectivo en cualquier cosa con tan solo dejar “dominar las emociones positivas”. En los negocios, esto implica que se puede ser más efectivo con los clientes.
- Para promover las actitudes positivas:
 - Descanse de los clientes molestos.
 - Cree espacios mentales entre un evento, y su juicio del mismo.
 - Haga sesiones de tormenta de ideas (brainstorming) con sus empleados sobre problemas frecuentes del consumidor, y cómo tratarlos.
- Discuta con los empleados acerca de cómo ellos se sienten interactuando con los clientes.

- Cambie físicamente su estado mental.
- Usar la Destreza Emocional.
- Cada negocio tiene la opción de cómo ver su relación con los clientes. Algunos la consideran como un mal necesario, otros la consideran como parte de su “destreza emocional”. La destreza emocional implica conocer sus emociones, manejarlas, motivarse a uno mismo, respetar las emociones de otros, y manejar las relaciones.

Requiere, entre otras cosas:

- 1) Aprender a obtener lo que uno quiere sin tener que batallar todo el día.
- 2) Aprender a prevenir y manejar el agotamiento (la causa principal del agotamiento es la acumulación de sentimientos que no se reconocen o manejan). Aquellos supervisores que gerencian con autenticidad emocional, fijan el ritmo para el resto de los empleados. Cuando esto se hace prioridad para la gerencia, los empleados deben comprender que en lo sucesivo, no serán entrenados en aspectos técnicos únicamente – también serán entrenados en habilidades emocionales y sociales. Maximizar la experiencia del consumidor mediante empatía.

Los estudios de satisfacción del usuario no logran medir nada útil, y raramente presentan data consistente.

Básicamente fallan porque:

- 1) No miden las reacciones emocionales del cliente y
- 2) Las escalas de satisfacción no dicen nada acerca de qué debería hacer la organización para mejorar. Los investigadores están trabajando en la búsqueda de formas de medir las emociones de los

clientes. En una encuesta típica, es muy fácil lograr que el cliente escoja una evaluación superior mediante la forma en que se plantea la pregunta. Sin embargo, la idea de satisfacción que tiene una persona no necesariamente coincide con todas las demás.

Una industria en particular, la del entretenimiento, ha comprendido siempre la importancia de la reacción emocional. Las demás, apenas están comenzando a entender que, aún cuando sus productos o servicios no son “emocionantes”, deben igualmente comprender las emociones e interactuar empáticamente.

Entrenar a los empleados para usar la “empatía” incluye el tema de las 5 C's de la teoría de la intimidad:

- Comunicación.
- Cuidado (caring).
- Compromiso (commitment).
- Comodidad (comfort).
- Resolución de Conflicto.
- Todas giran en torno a la habilidad de interrogar y escuchar hábilmente.

Pedir disculpas sinceramente también lleva a la empatía, y frecuentemente al perdón. Así, la empatía no solo fluye del empleado al consumidor, sino del consumidor al empleado también. Los reclamos son oportunidades emocionales.

- Es factible transformar un cliente reclamante en uno leal, si su empresa desarrolla procedimientos efectivos y comprensivos de manejar las quejas. Cuando un cliente reclama, sus emociones están al máximo, y estas emociones necesitan tanta o más atención que el objeto del reclamo en sí.
- Algunas investigaciones sugieren que los clientes tienden a mantenerse como tales si reclaman y dan la oportunidad a la

empresa de corregir la situación. Un cliente recuerda mejor una experiencia en la cual reclamó y fue atendido correctamente, que una experiencia en la que no tuvo problemas. Los empleados que manejan los reclamos deben verlos como oportunidades de servir mejor, y de mostrarles cuán valiosos son para la empresa. Esto convierte la queja en una situación ganar-ganar, en la que la empresa tiene la oportunidad de impresionar al cliente. Pero la empresa debe manejar las emociones del cliente sobre la experiencia completa. Sin la empatía, el proceso de reclamo puede resultar muy negativo al considerar que a nadie le importa, nadie entiende y nadie lo respeta.

- Eliminar la culpabilidad es muy importante. Cualquier cliente se pondrá furioso si la empresa lo culpa por el problema en cuestión. La idea es resolver el problema, dejando al cliente emocionalmente satisfecho.
- Usar las conexiones emocionales para incrementar la lealtad La mayoría de los clientes prefieren ser leales – serlo le simplifica mucho la vida. La compra es más rápida, y la decisión es más fácil y segura. La lealtad “se siente bien”. Pero no es generada por la calidad de los productos o sus precios – es el resultado de la respuesta a la necesidad del usuario.
- Los clientes leales incluso son mas pacientes al tolerar retrasos, escasez de productos, errores y demás aspectos de baja calidad. “La satisfacción es una actitud; la lealtad es un comportamiento” Un cliente leal puede traer muchos clientes nuevos - es la extensión de su fuerza de ventas. Es decir que mantener un cliente leal es un esfuerzo que ayuda a adquirir nuevos clientes referidos. La clave está en convertir un cliente nuevo en uno leal, lo cual se debe hacer al responder a sus necesidades emocionales.
- Los beneficios de hacer una conexión emocional con el cliente son enormes. Un estudio sugiere que enfocarse en cuidar a los clientes

resulta en mantenerlos hasta por 50% mas tiempo, lo que a su vez, reduce los costos de mercadeo entre 20% y 40%, resultando en una mejora del ingreso entre 7% y 17%. La conexión emocional no sólo es agradable, es buen negocio también.

- Una forma de impactar emocionalmente en el cliente es prestar atención a los pequeños detalles. Ejemplo: un individuo compra un vehículo, y camino a su casa nota que sus estaciones de radio favoritas han sido pre-programadas - un empleado de la agencia había anotado la programación en el vehículo que el cliente entregó como parte de pago.

CAPITULO III

METODOLOGÍA.

La investigación que se presenta en este trabajo fue realizada en la empresa Seguros ING, S.A. de C.V., en la ciudad de Mexicali, B.C.; con el objetivo de conocer el grado de I.E., que se utiliza actualmente dentro de la compañía de seguros para la fuerza de ventas de la plaza con la finalidad de aplicarla y de esta forma mejorar sus resultados enfocados a la venta, los problemas más frecuentes que se les presentan, la forma en que toman sus decisiones y administran sus recursos.

La metodología seguida para su desarrollo se efectuó en dos etapas, en la primera parte se llevo a cabo la revisión y análisis de bibliografía en libros, revistas, periódicos y documentos electrónicos relacionados con el tema de estudio. En la segunda parte se realizó un estudio de campo, mediante la aplicación de un cuestionario a las personas a cargo de las promotorias, agentes y funcionarios de ventas de la empresa.

El desarrollo de la investigación se efectuó en dos etapas, durante la primera etapa se elaboró principalmente el planteamiento del problema, la delimitación del objeto de estudio y el marco teórico correspondiente a la importancia y situación actual de las microempresas, definición, características, principales problemas que enfrentan entre otros aspectos. En la segunda etapa se llevó a cabo el diseño y prueba del instrumento de medición del objeto de estudio, se determinó el tamaño de la muestra a la cual se aplicó el instrumento, para conocer el grado de aplicación de la I.E., en su ámbito de trabajo, la periodicidad y el uso que le dan a esta, así como determinar cuales son los problemas que con mayor frecuencia se les presentan. Se recolectaron los datos para proceder a su análisis, interpretación y descripción de los mismos.

3.1 Método.

La investigación se realizó a través de un estudio descriptivo, siguiendo un proceso riguroso formulado de una manera lógica, permitiendo con ello la adquisición del conocimiento del objeto de investigación al obtener información precisa de manera organizada sobre el mismo; llevando a cabo un análisis y síntesis del objeto de estudio.

A través del desarrollo de esta investigación se hicieron varias consideraciones importantes, como lo fueron: el conocimiento que se tenía hasta ese momento sobre el problema y el tema de estudio planteados, el alcance que podía tener la investigación; los trabajos realizados por otros investigadores sobre el mismo objeto de estudio, la manera y la forma en que lo habían estudiado, así como la información no documentada que tenían algunas personas con experiencia en el tema, así una vez construido el marco teórico, se procedió a realizar un estudio descriptivo para poder llegar, a una mayor profundidad al conocimiento del problema, el cual tiene como propósito delimitar los hechos que conforman el problema a estudiar, estableciendo las características y número de promotorias a estudiar, el nivel de ventas e ingresos en el que se encuentran, los problemas reales que enfrentan, ya que la investigación descriptiva nos permite analizar y evaluar la realidad de estas.

La aplicación y desarrollo del estudio se efectuaron a través de una serie de etapas, como lo es el planteamiento del problema del cual parte esta investigación, la formulación de la hipótesis seguida de una búsqueda y recolección de información, así como la aplicación del instrumento para poner a prueba la hipótesis, proceder a su análisis y finalmente llevar a cabo las conclusiones tomando en consideración la confirmación o el rechazo de la hipótesis planteada con anterioridad.

3.2 Universo y muestra.

Para determinar el universo, tamaño de la población, muestra y sujetos de este estudio se tomó como marco muestral la información proporcionada por el portal de fuerza naranja, sitio que posee la compañía donde se agrupan según centro de utilidad dentro de la empresa y en específico de la oficina Mexicali , el cual cuenta con un registro de agentes, clasificadas de acuerdo a su centro de utilidad, promotoria, estatus dentro del sistema, activo, baja de productividad o cedula vencida ; además de ser el padrón más completo y actualizado, que existe hasta este momento.

En la oficina de Mexicali existen actualmente 175 agentes registradas en este padrón lo cual representa al universo y población de esta investigación. Una vez determinada la población de estudio se llevo a cabo el calculo del tamaño de la muestra, utilizando para ello una fórmula para poblaciones finitas. Esta fórmula es:

$$n = \frac{Z^2 p q N}{NE^2 + Z^2 p q}$$

Donde:

n = es el tamaño de la muestra;

Z = es el nivel de confianza;

p = es la variabilidad positiva;

q = es la variabilidad negativa;

N = es el tamaño de la población;

E = es la precisión o el error.

Z = Nivel de confianza: 90% (de lo cual resulta $Z= 1.645$)

La variabilidad es la probabilidad o porcentaje con el que se aceptó y se rechazó la hipótesis que se quiere investigar en alguna investigación anterior o en un ensayo previo a la investigación actual. El porcentaje con que se aceptó tal

hipótesis se denomina variabilidad positiva y se denota por p , y el porcentaje con el que se rechazó se la hipótesis es la variabilidad negativa, denotada por q .

Para obtener esta proporción se hizo una prueba estadística con la obtención de la información que arrojaron las primeras encuestas y observando si la hipótesis del estudio se aceptaba o rechazaba. En este caso se determinó la proporción tomando a las primeras 50 encuestas aplicadas, de las cuales solo 4 de ellas fueron de éxito en relación con la hipótesis, por tanto:

$$P = 4/50 = .08$$

Hay que considerar que p y q son complementarios, es decir, que su suma es igual a la unidad: $p+q=1$. Además, cuando se habla de la máxima variabilidad, en el caso de no existir antecedentes sobre la investigación, es decir que no hay otras o no se pudo aplicar una prueba previa, entonces los valores de variabilidad es $p=q=0.5$; para este estudio tenemos que si $p=.08$ entonces:

$$q = (1-p) = (1-.08) = 0.92$$

Hay que tomar nota de que debido a que la variabilidad y el error se pueden expresar por medio de porcentajes, hay que convertir todos esos valores a proporciones en el caso necesario.

Por otra parte el nivel de confianza no es ni un porcentaje, ni la proporción que le correspondería, a pesar de que se expresa en términos de porcentajes. El nivel de confianza se obtiene a partir de la distribución normal estándar, pues la proporción correspondiente al porcentaje de confianza es el área simétrica bajo la curva normal que se toma como la confianza, y la intención es buscar el valor Z de la variable aleatoria que corresponda a tal área.

Comúnmente se aceptan entre el 4% y el 6% como error, tomando en cuenta de que no son complementarios la confianza y el error. Para la determinación de la

muestra en este estudio se tomo como error un 5%. Una vez determinados estos tres factores, se calculo el tamaño de la muestra.

Considerando un nivel de confianza de 90% y un error estimado de 5%, la muestra para este estudio es de:

$$n = \frac{Z^2 p q N}{NE^2 + Z^2 p q}$$

$$n = \frac{(1.645)^2(.08)(0.92)(175)}{(175)(.05)^2 + (1.645)^2(.08)(0.92)}$$

.4375

$$n = 34.8536 / .636663$$

$$n = 54.7441 \text{ redondeando } 55$$

Lo anterior significa que la muestra corresponde a 55 agentes que conforman parte de la fuerza de ventas de Seguros ING, S.A. de C.V., de la plaza Mexicali, B.C., a las cuales hay que aplicar el instrumento de medición.

Tomando en consideración pruebas estadísticas convencionales, señalan un límite de 30 para el uso de (n-1) en las fórmulas para muestras pequeñas, puede considerarse este número como mínimo aceptable. (Ibáñez: 1996).

Por tanto la muestra que se ha determinado de 55 empresas es adecuada pues se encuentra por encima de dicha cantidad. Sin embargo se determinó finalmente aplicar el instrumento de medición a 50 agentes.

Calculado el tamaño de la muestra se determinaron los elementos muestrales para la aplicación del instrumento de medición.

3.3 Sujetos.

La selección de los sujetos de la muestra se basó en el padrón de agentes proporcionado por el portal fuerza naranja, del cual fueron tomados para este estudio la fuerza de ventas de la plaza. Aplicando un cuestionario a los promotores, agentes, ya que son estos quienes tienen el conocimiento y la experiencia de la gestión de ventas, recursos, información y la forma en que se toman las decisiones sobre su colocación de venta.

Para determinar cuáles serían los agentes a los que se aplicarían los cuestionarios, y que todos tuvieran la misma probabilidad de ser elegidos, se utilizó un proceso sistemático de elementos muestrales el cual consiste en tomar el número total de la población de estudio, en este caso las 175 agente, y el número de agentes resultado del tamaño de la muestra, es decir las 50 agentes, obteniendo con ello un intervalo, el cual nos sirve para poder determinar las empresas a encuestar. Para conocer este intervalo se utilizó la siguiente fórmula:

$$K= N/n$$

Donde:

K= Intervalo

N= Población

n= Muestra

$$K= 17/50$$

$$K= 3.5 \text{ redondeado } 4$$

Una vez conocido el intervalo el siguiente paso fue seleccionar a la primera persona a encuestar y a partir de esta aplicar el intervalo determinado con la fórmula anterior.

3.4 Instrumentos.

Para la realización de esta investigación se diseñó un instrumento de medición, en la modalidad de cuestionario con preguntas de opción múltiple en su mayoría a excepción de las preguntas de identificación e información general. Se determinó la utilización de un cuestionario por ser este un instrumento de apoyo que permite recolectar datos de un gran número de individuos en este caso las personas dedicadas a la venta dentro de la oficina Mexicali. El cuestionario consta de un conjunto de 23 preguntas relacionadas con las variables a medir, este encuentra en el anexo #1 que acompaña al presente trabajo.

Al definir las preguntas que integraron el instrumento, se partió del planteamiento del problema, de las interrogantes, los objetivos y la hipótesis de esta investigación; revisando cada una de las preguntas que la integran y ordenándolas para facilitar su tabulación y análisis. El cuestionario se estructuró en cuatro apartados, que fueron: identificación e información general, información sobre su actuación laboral, administración de sus recursos profesionales y problemas que enfrentan al tratar de efectuar cambio en sus hábitos, para un mejor orden, relación y análisis de las respuestas.

El apartado sobre identificación e información general, se diseñó con el propósito de obtener información que permitiera ubicar a las personas que se encuentran desempeñando la profesión de agente, tipo de cédula que poseen esto con la finalidad de conocer su enfoque de mercados; así como conocer el centro de costo al que pertenecen, antigüedad, escolaridad y años de experiencia en el giro. De tal manera de establecer si los agentes tienen la experiencia y escolaridad para el desenvolvimiento correcto de su profesión cumpliendo con los requerimientos mínimos establecidos por la comisión nacional de seguros y fianzas.

Los principales apartados del cuestionario son los que se refieren a la información de su percepción ante su desenvolvimiento en el giro de los seguros, la

administración de sus recursos para desarrollar la actividad diaria y los problemas que enfrentan al sentir o no el apoyo por su promotor , ya que son las respuestas a las preguntas que se encuentran en dichos apartados los que darán a conocer el tipo de información relacionada con la aplicación de la I.E., el uso y periodicidad con que se presenta en su actuación, así como la información en base a la cual toman sus decisiones respecto a algunos de sus recursos y los problemas que se les están presentando en la operación diaria .

Estas respuestas permitirán cumplir con los objetivos de la investigación, rechazar, refutar o anular la hipótesis de esta investigación y dar respuesta al planteamiento del problema de la misma y elaborar las conclusiones, recomendaciones y propuestas encaminadas a mejorar sus niveles de ventas con la aplicación adecuada de la inteligencia I.E. Una vez obtenida la información se observó la frecuencia de cada respuesta, las cuales fueron clasificadas por categorías y se señaló el número de frecuencias de mención utilizando como apoyo el programa estadístico SPSS.

3.5 Validez y confiabilidad.

El tamaño de la muestra se determinó con un grado de confiabilidad del 90% y un margen error de 5%, el cual se encuentra en un rango aceptable. Por otra parte las encuestas fueron aplicadas de manera personal, de tal manera que si se presentaba alguna duda o problema, éste se solucionara de manera inmediata y no hubiese errores en las respuestas.

3.6 Procedimientos y procesamientos para la recolección de información.

En primer lugar se realizó una investigación documental, a fin de conocer al objeto de estudio, en este caso la inteligencia emocional y tener un conocimiento de su significado, sus características, sus modalidades, efectos en el comportamiento, y su aplicación en la empresa, a través de búsqueda de información en materiales bibliográficos como libros, revistas especializadas y documentos electrónicos, entre otras fuentes de información y algunas pláticas con personas que tienen

experiencia en el manejo de esta en las empresas. Una vez recabada esta información se procedió a su organización y depuración.

Posteriormente se llevo a cabo el planteamiento de la hipótesis de la investigación para ponerse mediante el instrumento de medición. Para llevar a cabo el estudio de campo se elaboró el diseño del instrumento de medición, que permitiera obtener la información necesaria y lograr con ello el conocer más sobre el objeto de estudio y lograr con ello los objetivos de la investigación y poner a prueba la hipótesis. Después de analizar los distintos instrumentos que podían ser aplicables a este estudio, de determinó que el más adecuado era la aplicación de cuestionarios. Se llevo a cabo la operacionalización del cuestionario de tal manera que la encuesta tuviera las preguntas y respuestas adecuadas para lograr los fines de este trabajo y facilitar la tabulación de la información obtenida.

Se llevó a cabo una prueba piloto de la encuesta en 7 agentes y promotores elementos de la fuerza de ventas, con el fin de determinar si las preguntas que integraban el instrumento eran las correctas para poder obtener la información necesaria y conocer la información relacionada con la I.E., que aplican, su uso y periodicidad, las herramientas o técnicas de ventas que utilizan y como la exteriorizan ante sus prospectos, conocer los problemas que se les presentan, así como el detectar errores en la formulación de las preguntas o si estas estaban planteadas de manera clara y sencilla para las personas a quienes se les aplicaría; buscando además que la información obtenida con su aplicación permitiera tener las bases para ratificar, refutar o abandonar la hipótesis.

Una vez realizadas las correcciones correspondiente y aprobado el instrumento por el director de esta tesis, se procedió a determinar el tamaño de la muestra para su aplicación, siendo esta de 55 elementos de la fuerza de ventas, una vez obtenida la muestra se determinaron los elementos muestrales a los cuales se aplicarían los cuestionarios.

El siguiente paso fue el acudir con los promotores de la gerencia Mexicali, para pedir su apoyo en la aplicación de las encuestas, presentando el instrumento,

explicando el objetivo de su aplicación y aclarando dudas. Se solicitó la cooperación a estas personas ya que son los jefes directos de los agentes a quienes se enfoca de gran manera el instrumento sin descartar con ello la aplicación del mismo a los promotores, por lo tanto sería más fácil el comprender el contenido y el objetivo del instrumento de investigación.

Algunas de las encuestas se aplicaron dentro de la oficina administrativa de Seguros ING, S.A. de C.V. por la facilidad de que aquellos que fueron seleccionado estaban en ese momento en la oficina, otras se efectuaban en sus respectivas oficinas previa cita con las personas que se encuentran a cargo de estas, en otros casos se acudió directamente, debido a que se había complicado su localización para contactar el encuentro.

Una vez aplicados la totalidad de los cuestionarios se revisaron los datos obtenidos para detectar algún error u omisión y poder ordenarlos y procesarlos de manera clara. Después se procedió a la tabulación y elaboración de gráficas de la información, apoyándose con el programa estadístico SPSS, se hizo el análisis de los datos obtenidos considerando la estructura del mismo, analizando como se relacionan las distintas variables y la forma en que estas afectan a la hipótesis de esta investigación , para posteriormente llevar a cabo la presentación de los datos, y estar en condiciones de hacer las conclusiones de los resultados obtenidos y llevar a cabo la elaboración y presentación de las recomendaciones a la fuerza de ventas de la plaza.

3.7 Diseño:

Exposfacto, descriptivo.

§ **Participantes:**

Fuerza de ventas plaza Mexicali.

§ **Escenario:**

Oficina administrativa de Seguros y oficinas particulares de la fuerza de ventas.

§ **Instrumentación:**

Cuestionario de evaluación de la I.E., que presenta diferentes situaciones que nos aportan el grado de esta misma. (Anexos)

§ **Procedimiento:**

Establecido a través de etapas.

Etapas 1: Establecimiento de rediseño del problema y objetivos.

Etapas 2: Elaboración de instrumentación.

Etapas 3: Piloteo del instrumento de aplicación (7 agentes).

Etapas 4: Aplicación del instrumento.

Etapas 5: Tabulación de resultados.

CAPITULO IV.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

4.1 Presentación de los resultados.

En este capítulo se presentan los resultados de la aplicación del cuestionario aplicado a 55 agentes miembros de la fuerza de ventas de la gerencia Mexicali de Seguros ING, S.A. de C.V., la aplicación de este instrumento tuvo como objeto el conocer el grado de aplicación de la inteligencia emocional que poseen, así como su manejo ante situaciones factibles que se dan en su desarrollo laboral, la forma en que esta es utilizada y los problemas que con mayor frecuencia se presentan. Una vez aplicado el instrumento de medición los datos obtenidos se procesaron y analizaron.

Con los resultados obtenidos se tiene un diagnóstico del grado de aplicación de la I.E., entre los agentes y su postura ante ella; con esta información se busca establecer una serie de propuestas encaminadas a solucionar o minimizar los problemas mas comunes en su desempeños y destacar aquellas aéreas de oportunidad para crear de esta forma una herramienta de mejora que se reflejara en sus incrementos en los niveles de venta, así como la administración de sus recursos.

El capítulo presenta los resultados obtenidos siguiendo el mismo orden del instrumento de medición aplicado. Se graficaron los datos obtenidos para que se tenga una mejor comprensión de los mismos, asimismo se presenta una breve descripción de los mismos, ya que estos serán analizados con mayor profundidad en el apartado de conclusiones de este trabajo.

1.- Identificación e Información general.

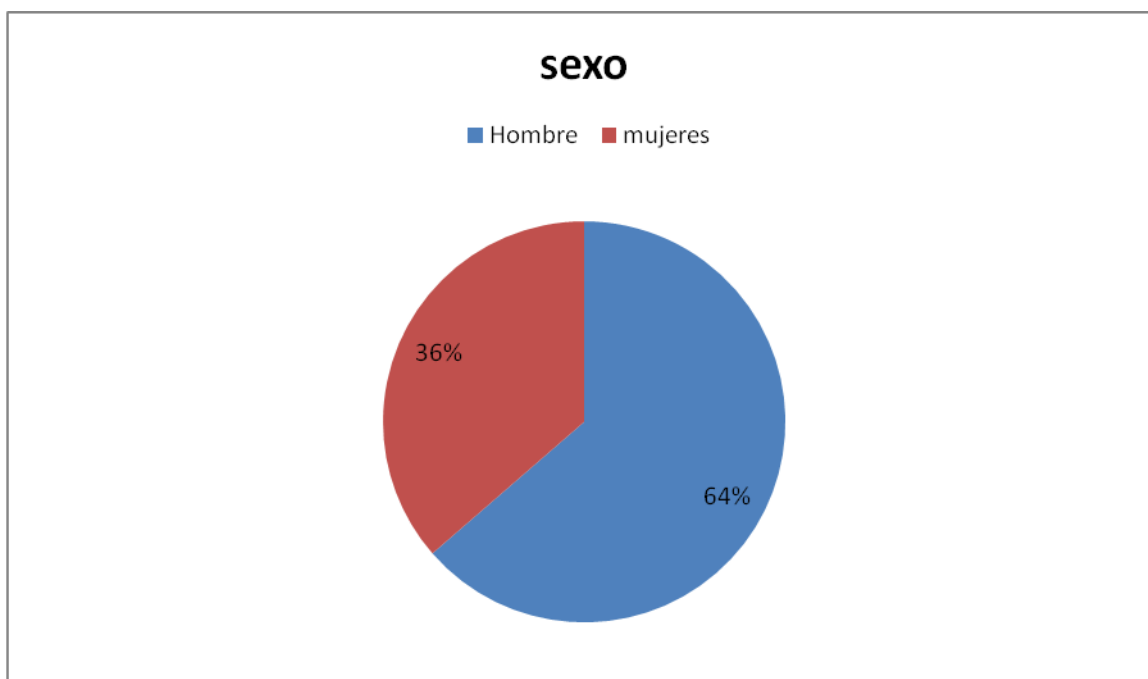


Fig. 1 Sexo del agente de seguro.

El 64% de las personas encuestadas resultaron ser agentes de sexo masculino de los centros de costo de la gerencia, de esta forma la tendencia de agentes se encuentran encaminada a ser una profesión de hombres, lo que nos puede indicar que la profesión esta mas diferenciada a ser agente de seguro como una forma de desarrollo profesional; 36% ocupado por mujeres las cuales al ser agente no el 100% de su tiempo lo dedican a ejercer la profesión.

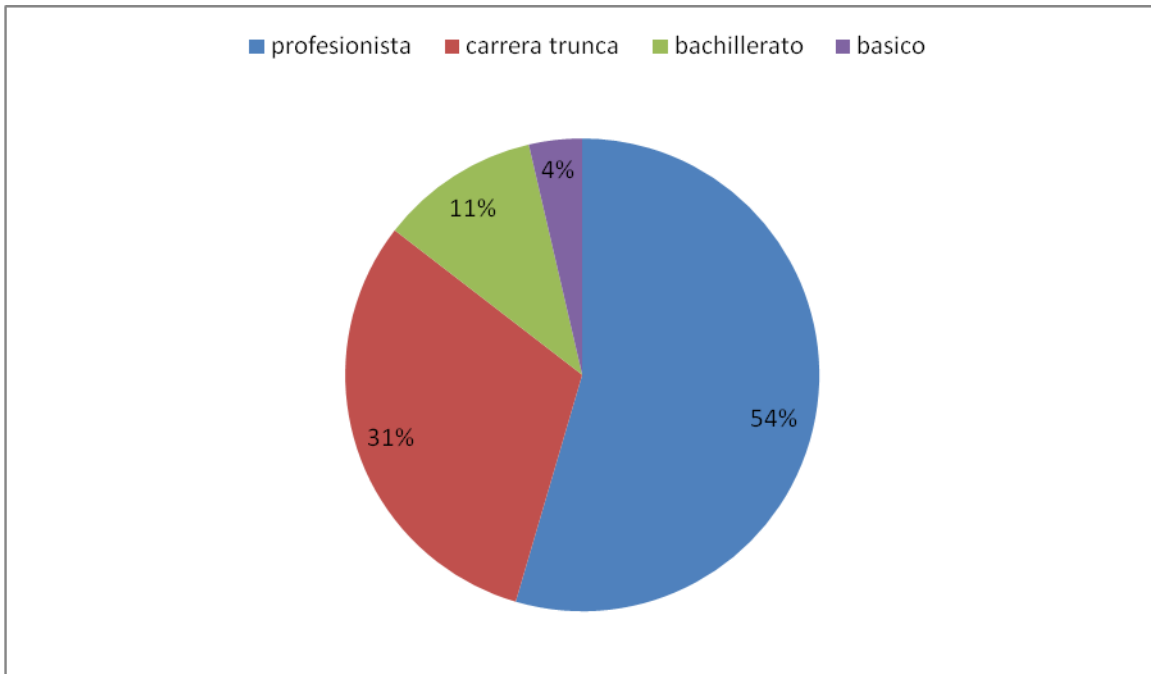


Fig. 2 Profesión.

En cuanto a la profesión que tienen las personas a las que se les aplicó la encuesta, se encontró que el 54% cuenta con una carrera universitaria, contrario a lo que algunos pudieran señalar al degradar esta profesión. Los profesionistas en algunos casos ven en este tipo de profesión como la oportunidad de poner en práctica sus conocimientos, tener un ingreso extra o bien el aumentar su patrimonio. Mientras que un 33% tiene la carrera trunca o bien están en proceso de culminarla, así como el 11% cuentan con el mínimo requerido por la comisión de seguros y fianzas para desarrollarse en el medio y obtener su cedula básica para dedicarse a la venta.

Los años de experiencia en la operación como agente de seguros.



Fig.3 Años de operación.

La antigüedad de los agentes ejerciendo como tal varía desde un año hasta 11 o mas años de actividad, predominando aquellos que tienen de 7 a 10 años con un 36%, 22% con 1 a 3 años, 16% aquellas con 4 a 6 años respectivamente, 13% aquellos con menos de un año asi como aquellos con 11 o mas los extremos fueron comunes. En resumen se tiene una base de agentes relativamente jóvenes en la profesión ya que no llevan ni una década dedicados al ramo de seguros.

Porcentaje aproximado de sus ventas las realiza en cada uno de los siguientes ramos.

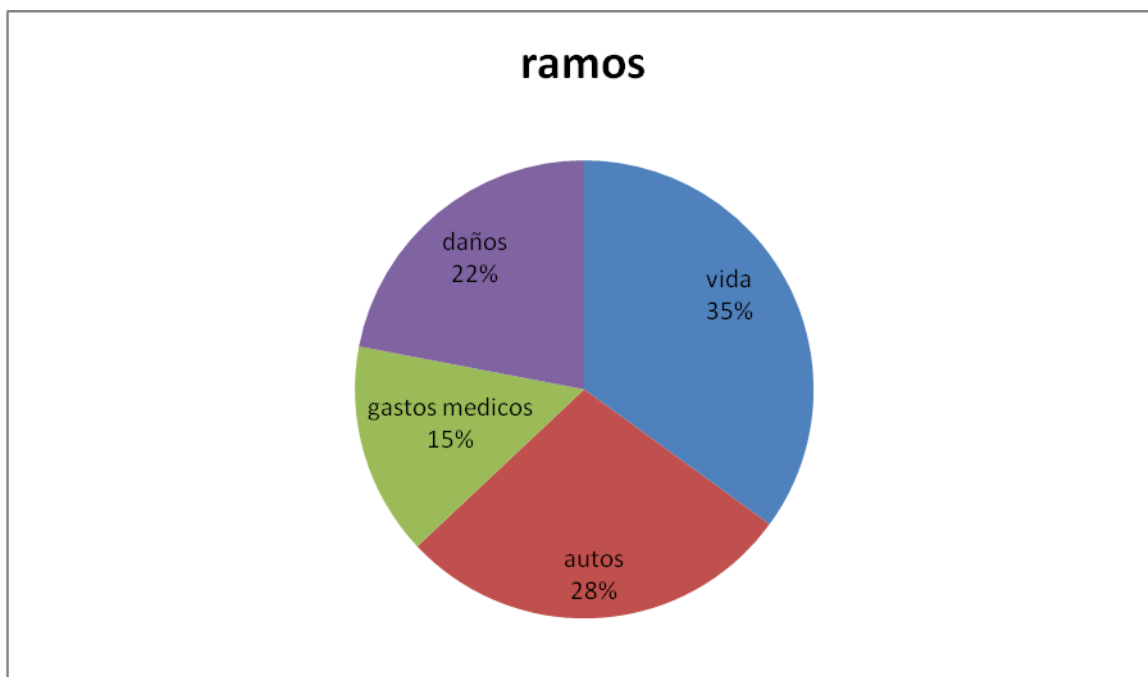


Fig. 4 Ramos de ventas.

Con respecto al ramo al que se enfocan mas sus ventas se distingue que su enfoque principal son las líneas personales teniendo una relevancia el ramo de las pólizas de vida con un 35% seguido del ramo de autos con un 28% y del 22% de daños tanto habitacional como comercial, y por ultimo el delicado ramo de los gastos médicos esto refleja la problemática que se puede dar al concretar este tipo de producto con un 15%.

Señale en que etapa del proceso siente que es menos efectivo.

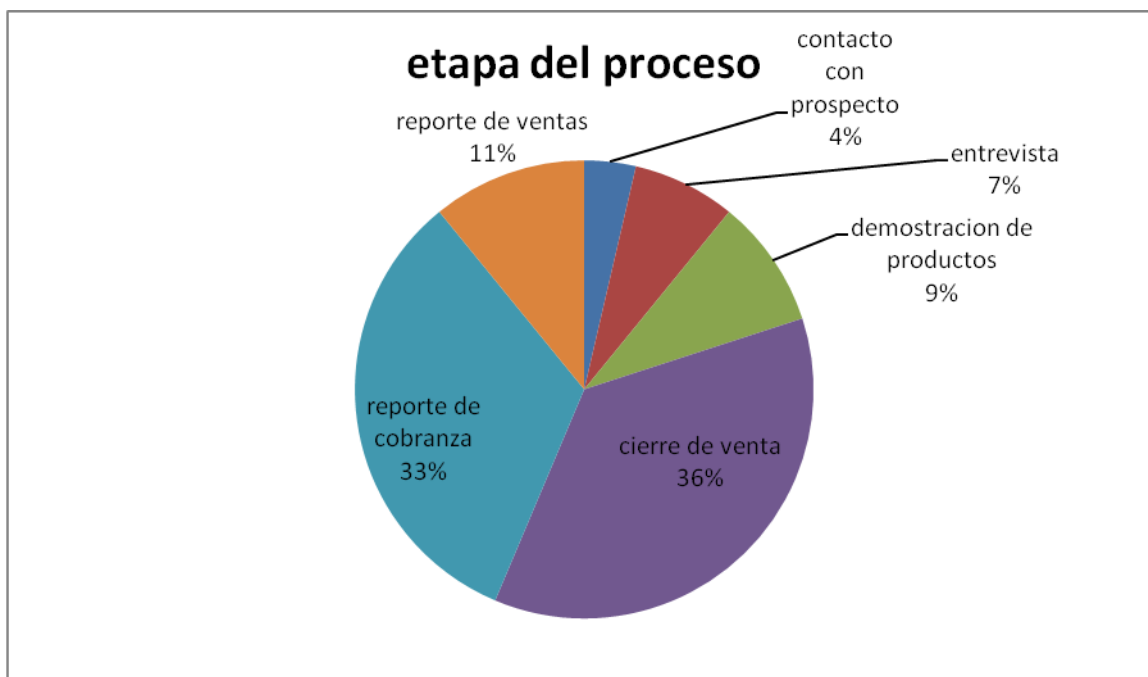


Fig. 5 Etapas del proceso de ventas.

Refiriéndonos a la etapa del proceso de venta en el que nuestros agentes se sienten menos efectivos o menos capaces llama la atención que se les facilita la etapa en la que se da el primer contacto con el prospecto o futuro cliente siendo del 4% al 9% , y la principal problemática se da al concretar el cierre de la venta con el 36% es el tropezón mas fuerte ya al final de todo el proceso.

Que considera más importante para su formación.

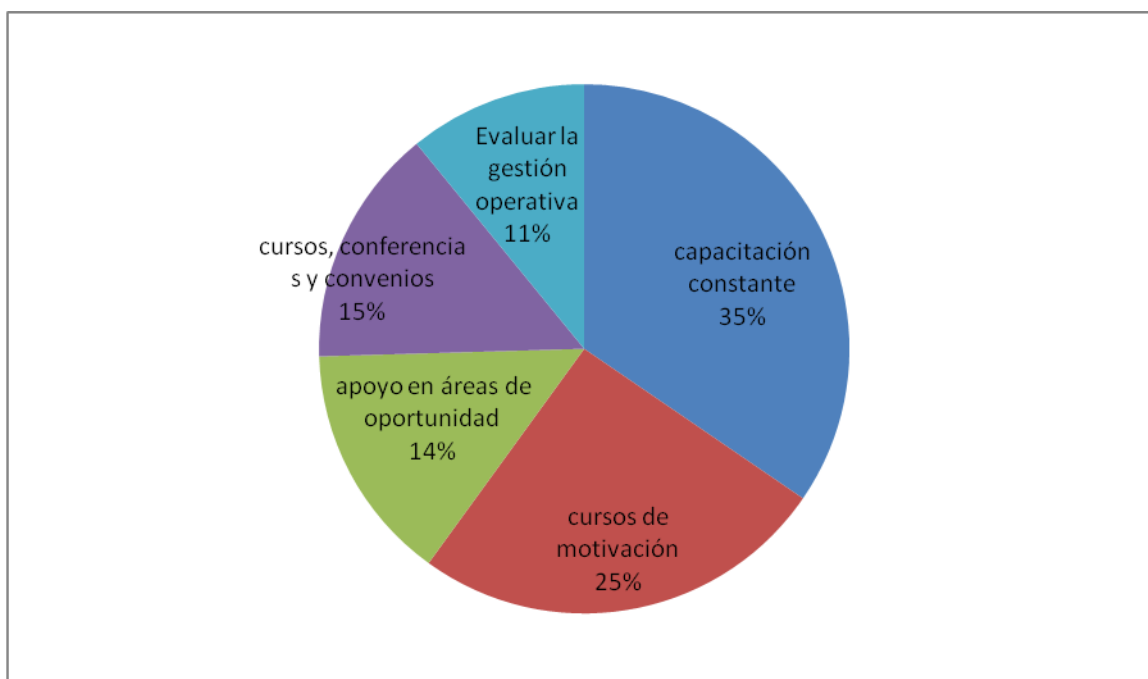


Fig. 6 Que consideran importante para su formación.

Este rubro es muy importante ya que de esta forma nos podemos percatar que es lo que le preocupa a la fuerza de ventas en cuanto a su eficiente desempeño destacando de esta forma el hecho de que se les de una capacitación constante es de su máximo interés manifestando un 35%, inmediatamente seguido por los cursos de motivación de esta forma nos daremos cuenta que tan básico es el sentirse motivados a seguir luchando por sus metas, en un 15% aparecen los cursos, conferencias y convenios que se pueden programar para estar actualizando y compartiendo experiencias, el 14% se enfoca al que se le brinde apoyo en aquellas áreas de oportunidad que destaquen en su actuación y como ultimo punto el que se les esta constantemente evaluando en su operación para darles seguimiento oportuno.

Que beneficios ha obtenido de los cursos a los que ha acudido.

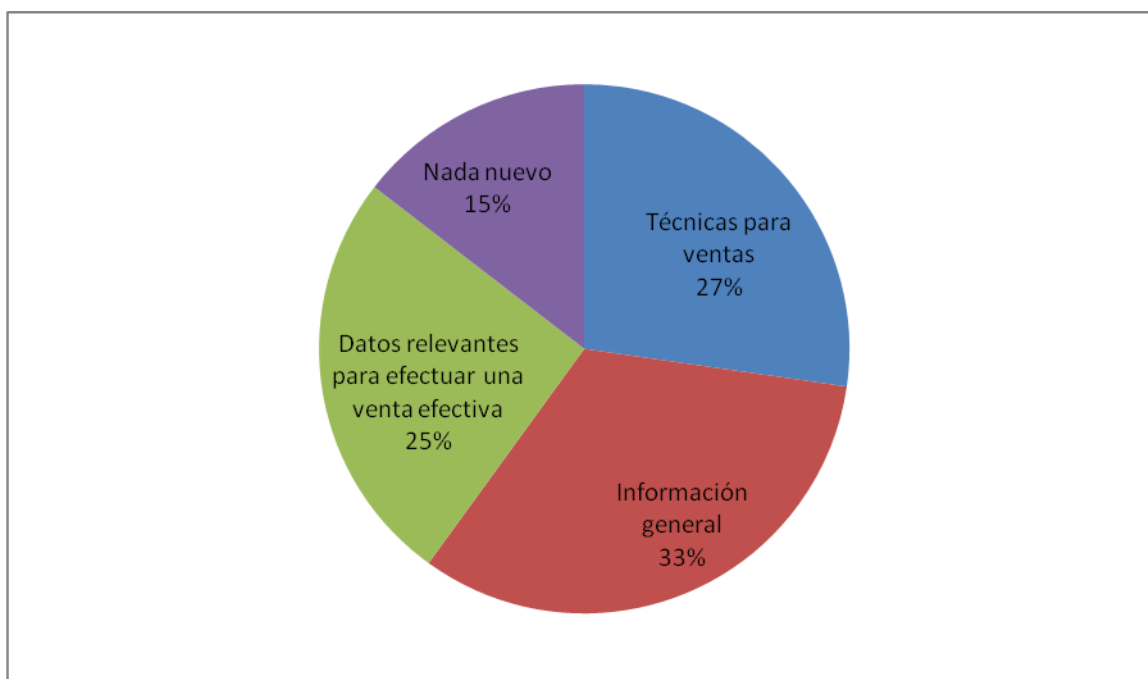


Fig.7 Beneficios obtenidos de los cursos.

Mediante esta representación nos podemos dar cuenta cual es la aplicación que se le da a los beneficios que se han obtenido cuando se acude a los cursos que implementa la compañía para la fuerza de ventas destacando la información general que de ahí obtienen es decir se les da tanto que no logran distinguir la particularidad de esta siendo el porcentaje mas alto del 33%, seguido por la obtención de técnicas para la venta una herramienta elemental para su tarea diaria, los datos relevantes para efectuar una venta efectiva se da en un 25% con lo que nos damos cuenta que no logran diferenciar la venta normal a la venta efectiva ya que no se destaca, y en un porcentaje considerable del 15% no logran obtener nada de los cursos siendo un punto en el que nos podemos enfocar ya que no es comprensible que no obtengan nada su interés esta disperso.

Se interesa por acudir a cursos, talleres o tele conferencias.

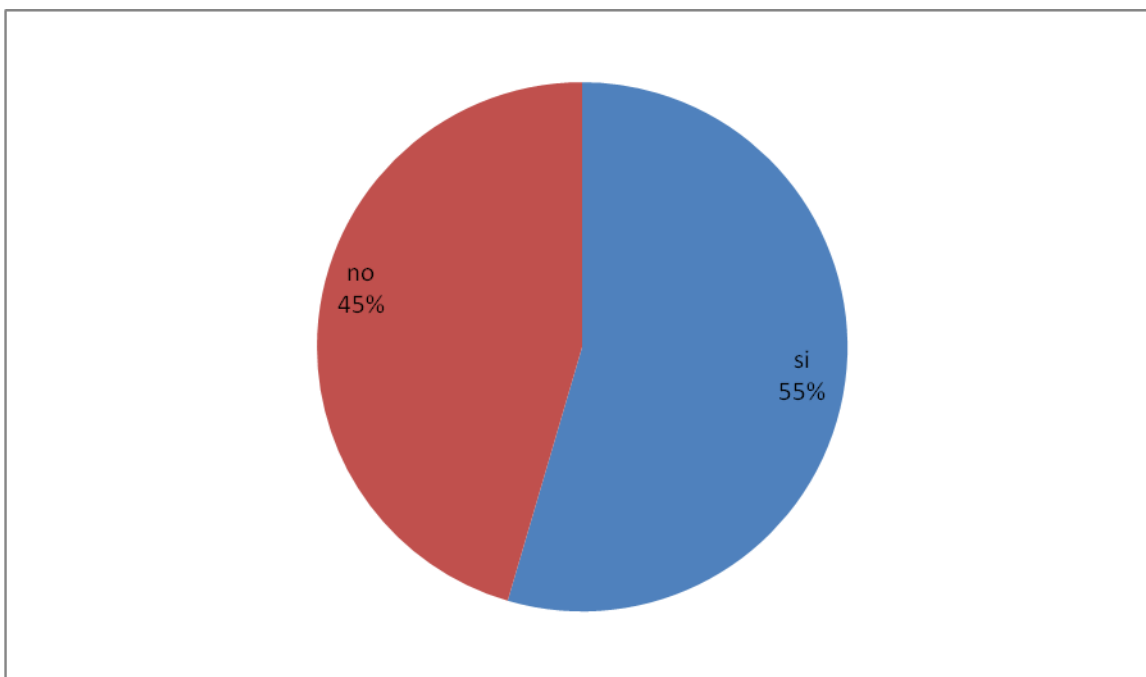


Fig.8 Interés por cursos, talleres o teleconferencias.

Es muy importante el conocer la disposición que se tiene por parte de la fuerza de ventas hacia los posibles cursos, talleres o teleconferencias que se pudieran programar para darle a conocer nuevas técnicas para su mejor y optimo desempeño, siendo la tendencia favorable con un 55% mientras que la negativa se manifiesta con un 45%, por lo que no seria difícil adaptarlos de ser necesario.

Indique que es lo que lo aliente a acudir a cursos, talleres o tele conferencias.



Fig. 9 Lo que los alienta a tomar cursos, talleres o teleconferencias.

El deseo de estar actualizado representa el 47% del interés de la fuerza de venta, mientras que el adquirir nuevos conocimientos es del 24%, la convivencia con los compañeros tanto de promotoria como de profesión se da en un 16%, pero por su parte el verlo como una obligación se presenta en un 13% del total de la muestra siendo algo relevante ya que no es iniciativa propia.

Los resultados de los cursos a los que acude en que tiempo se pueden aplicar.

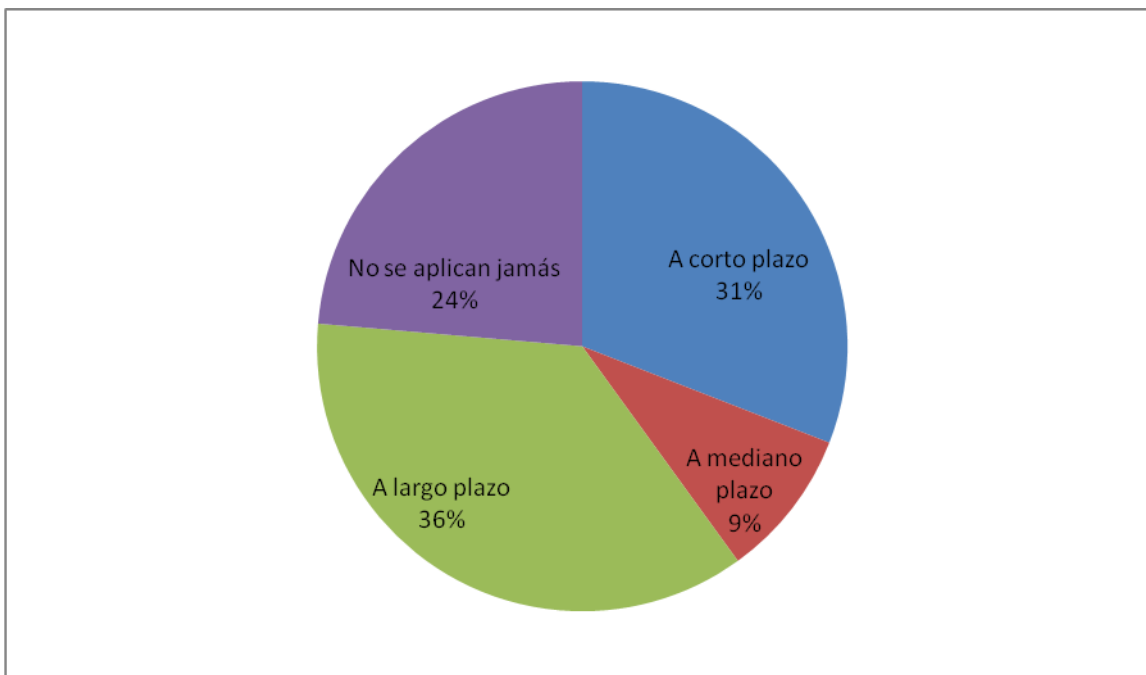


Fig. 10 Aplicaciones de los cursos.

Es importante el conocer la aplicación que se le da a los cursos pero también la periodicidad en cuestión de tiempo para ver los resultados en su desempeño reflejando que como estrategia a largo plazo se da en un 36%, a corto plazo se da en un 31%, e mediano plazo en un 9% y para aquellos que dicen que no lo aplicaran jamás será en un 24% siendo otro foco de atención ya que no hay retroalimentación en ellos.

Que tan frecuente se realizan reuniones para compartir ideas con su promotor o ejecutivo de ventas.

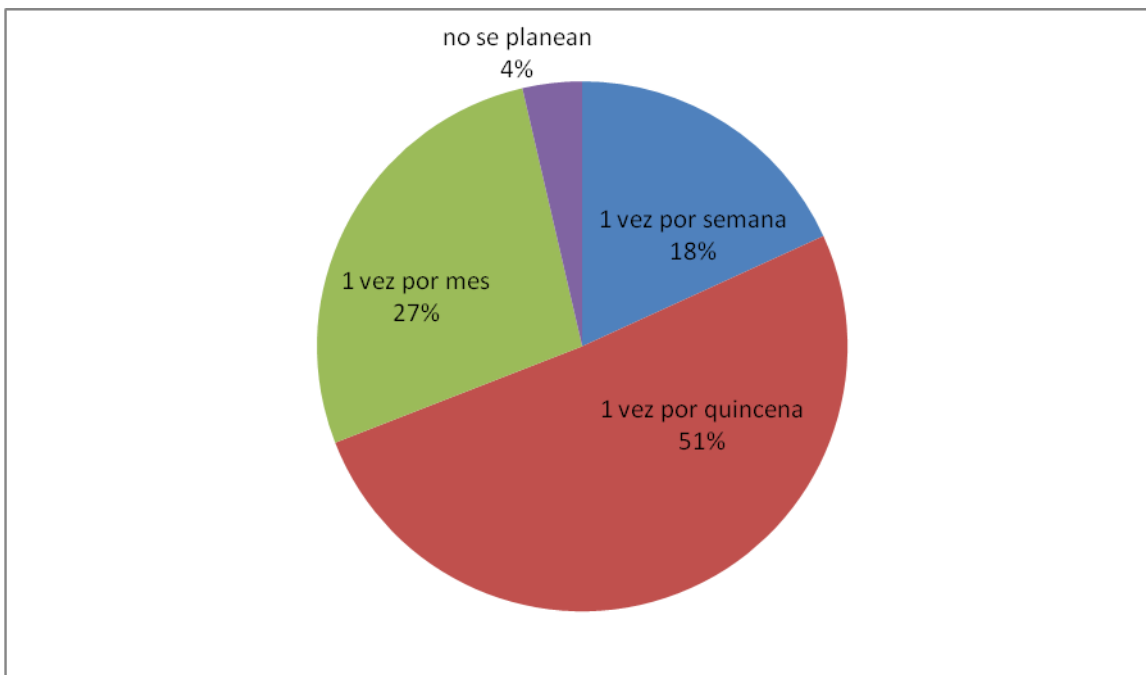


Fig.11 Programación de reuniones con su promotor.

Un factor importante es el apoyo que se sienta por parte de todos los involucrados en el desarrollo del agente como profesionalista del ramo, dándose dicha retroalimentación en su gran mayoría una vez por quincena, seguida de una vez por mes y de una por semana con rangos del 27% y 18% respectivamente, y llamando la atención que si existe quienes no se involucran con agente para brindar apoyo.

Que característica lo distingue en su labor como buen agente.

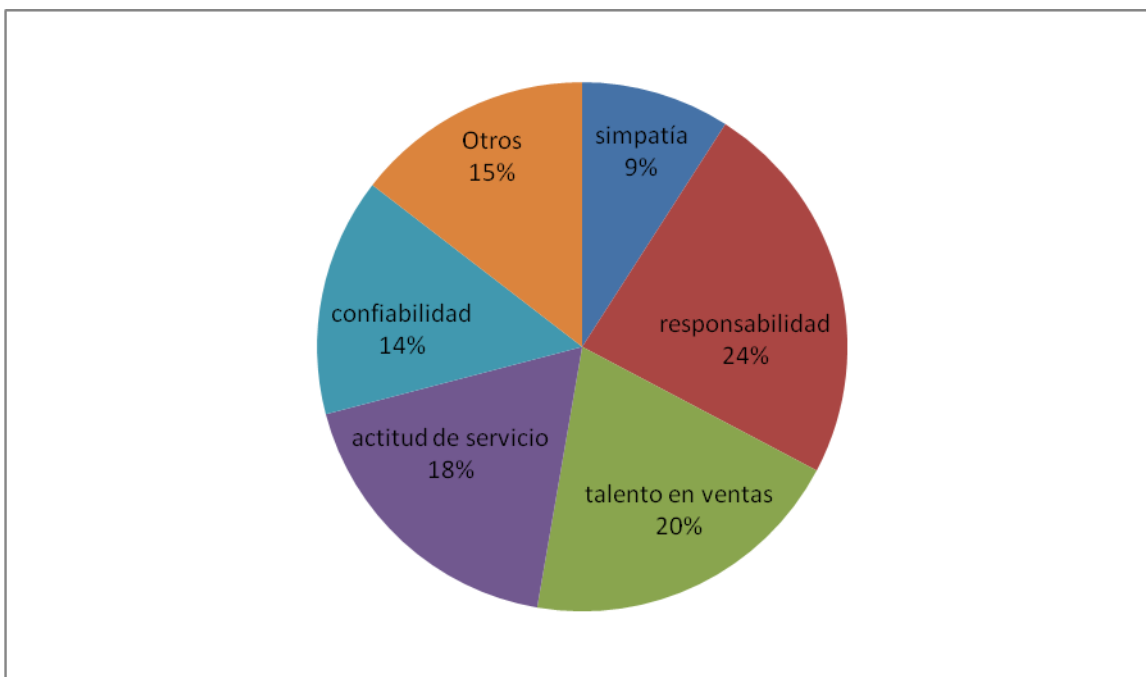


Fig.12 Calidad destacable del agente.

Esta ilustración refleja que aspecto cree el agente que lo ayuda a efectuar su trabajo lo mejor posible siendo aquella cualidad que lo caracteriza, considerando que la responsabilidad en un 24% lo respalda primeramente, su talento para ventas en un 20%, la actitud en un 18% considerándola como una herramienta para proporcionar un mejor servicio.

Como considera su labor.

Fig.13 Como considera su labor .



Fig. 13 Como ve su labor.

Esto es el reflejo de su profesión, por lo que es de llamar la atención de que se ve como un trabajo diario su actividad primordial con un 33%, mientras que un 22% lo ve como un logro personal una superación de su esfuerzo, el 18% lo ve como un eslabón importante en la formación de la empresa como si efectivamente formara parte un gran grupo en el que su parte esta contemplada en los resultados finales.

En una situación comprometedora siente apoyo por parte de la compañía Seguros ING, S.A. de C.V.

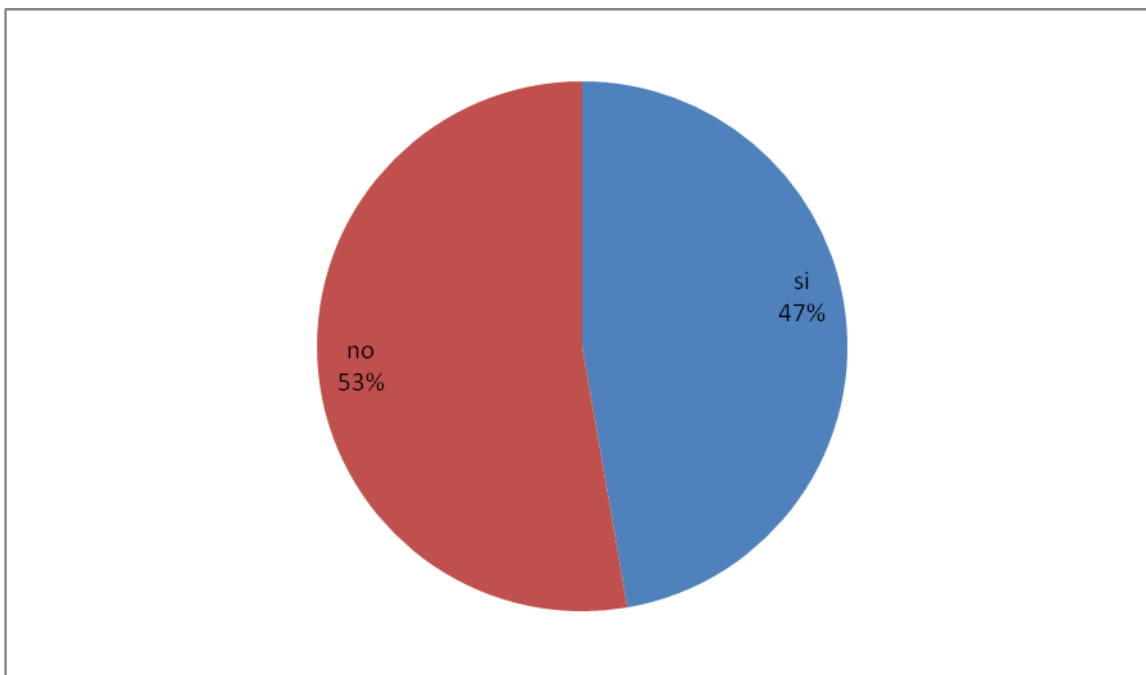


Fig. 14 Siente apoyo por parte de la compañía.

Esta respuesta está íntimamente ligada a la parte de que no existe mucho involucramiento entre la fuerza de ventas y la compañía, se ven como partes aisladas debiendo ser al contrario, en un 53% la fuerza de ventas cree que sus intereses y los de la compañía van en sentido inverso.

Siente que tiene las bases para ser considerado un buen agente de seguros.

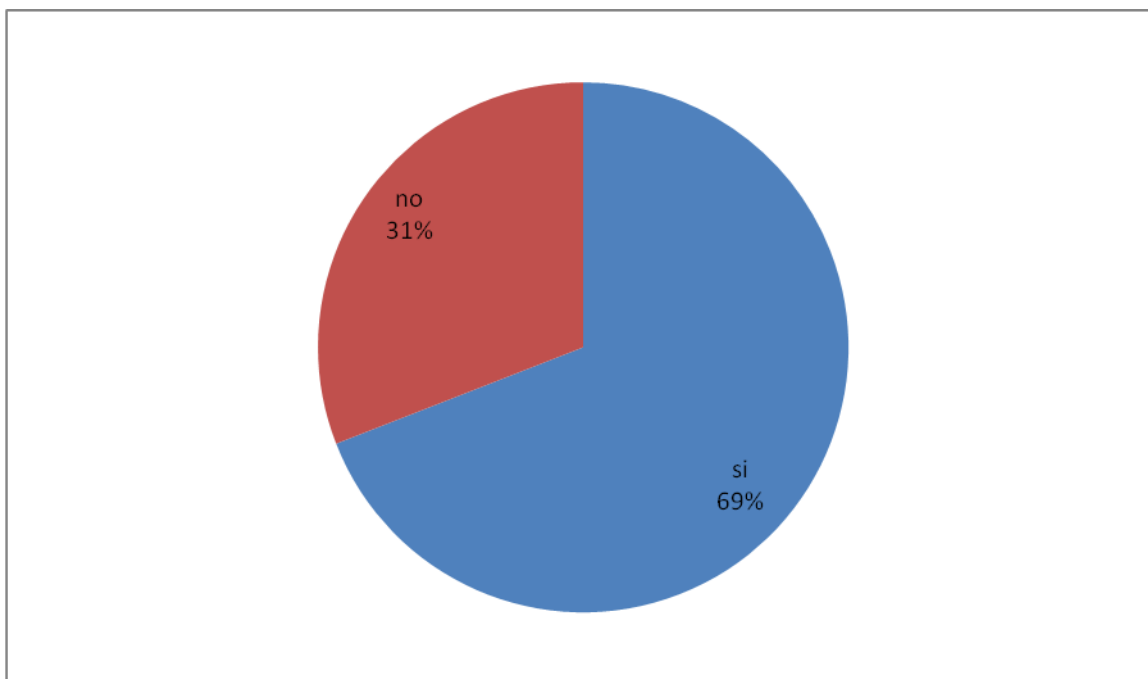


Fig. 15 Es un buen agente.

La autoestima que refleja la fuerza de ventas se refleja a través de este grafico ya que se calificaba como buen agente, dando una tendencia favorable en un 69% rebasando la media en forma significativa, pero se debe trabajar en aquellos que aun se consideran no como buenos agentes demeritando su actuación.

Indique en base a que puede considerarse buen agente.

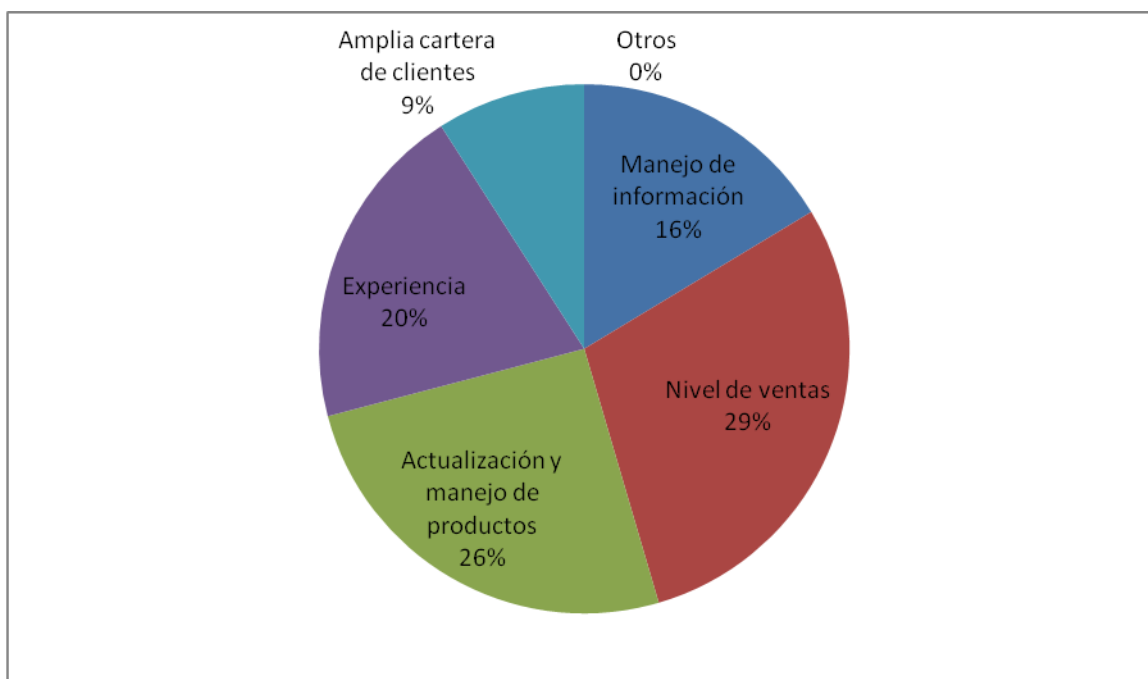


Fig. 16 Que lo hace buen agente.

El considerarse buen agente esta ligado en un 29%a su nivel de venta, mientras que un 26% a su constante actualización y manejo de productos, otro porcentaje considerable a la experiencia que se tiene, y en menor grado al manejo de la información.

Señale en base a qué información proyecta sus ventas.

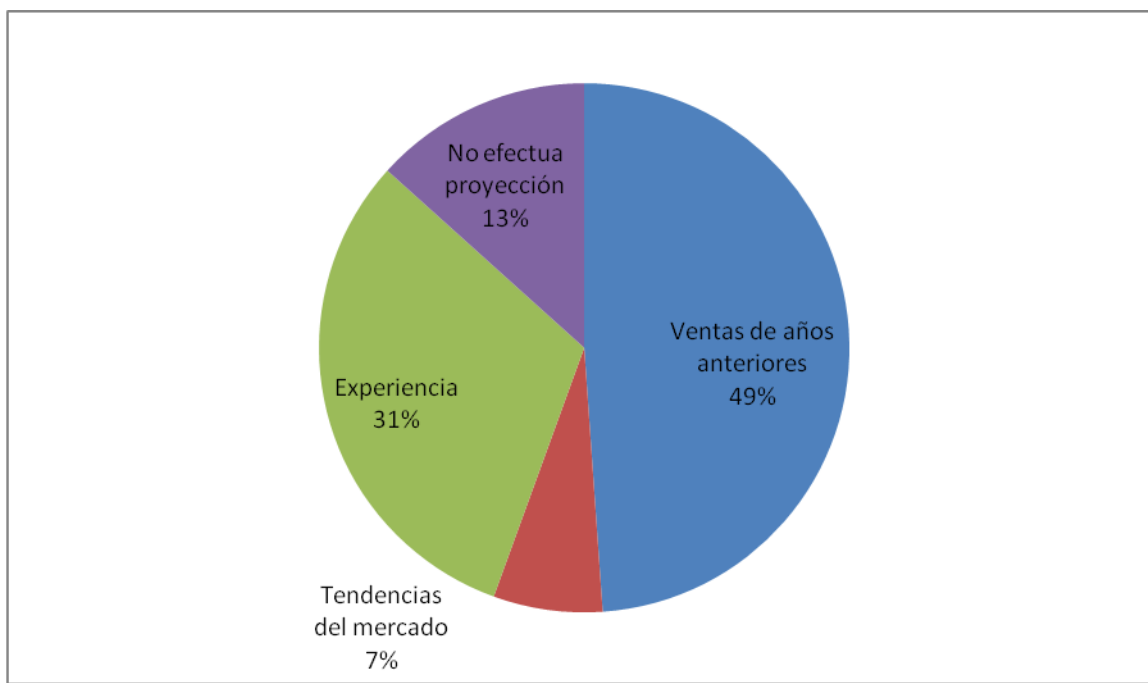


Fig. 17 Formas de proyección de ventas implementadas.

Una buena herramienta para elevar el desempeño y fijarse metas es la proyección, por lo que la forma mas común de llevarla a cabo es con la comparación de ventas de años anteriores en su gran mayoría con un 49%, la experiencia se impone nuevamente en un 31%, pero llama la atención aquellos que no la consideran importante siendo quizá una de las principales causas del por que no se alcancen metas ni se incrementen su niveles de ventas.

Que tan abierto esta a nuevas ideas y enfoques novedosos.

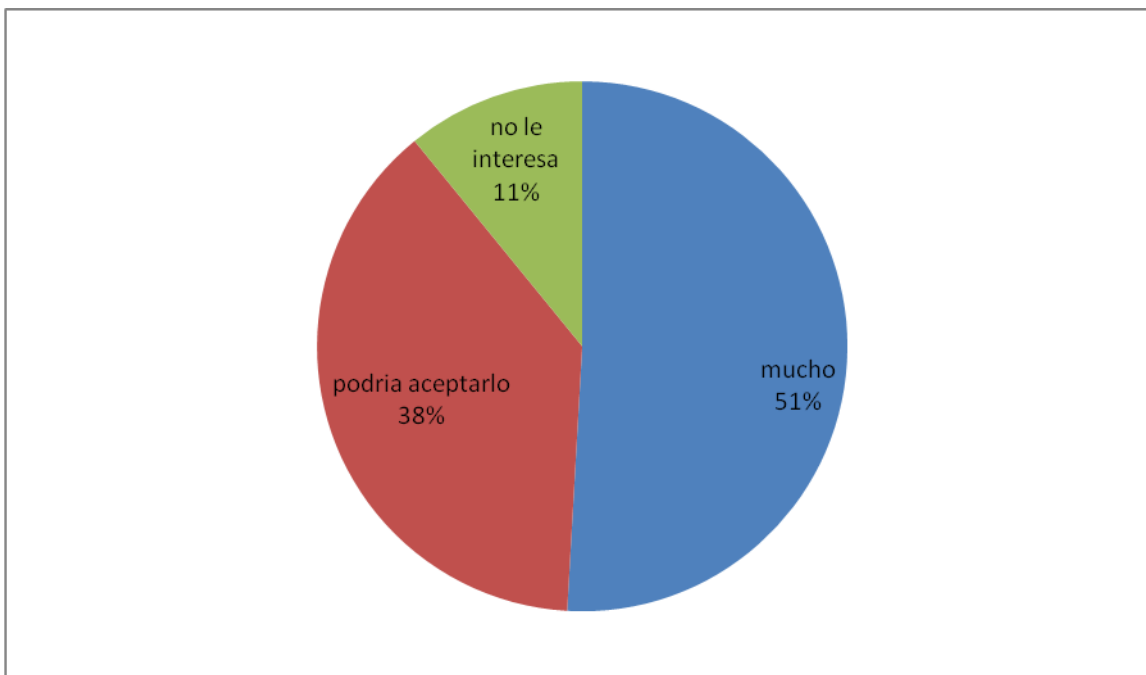


Fig. 18 Que tan abierto esta a nuevas ideas y enfoques novedosos.

Esto es resultado de que la mayoría de nuestra fuerza de ventas no es muy vieja en el ámbito por lo que tienen apertura a aceptar nuevos conceptos para trabajar por lo que mas del 50% esta abierto a que se le den a conocer y tomarlas como nueva técnica, mientras que un porcentaje bajo el 11% no le interesaría este porcentaje se podría considerar por aquellos que ya tienen mas de una década desenvolviéndose de la misma forma y le temen al cambio.

Que considera puede dejarle un curso de motivación.



Fig. 19 Que les dejan los curso de motivación.

Una vez que se conoció esta información podemos darnos cuenta que si se le brinda atención al desempeño de la fuerza de ventas y sobre todo existe un perseguimiento a su labor se puede obtener gente mas comprometida a ser mejores reflejado por un 45% , mientras que un 33% despierta un afán por triunfar que lo volverá competitivo y un 22% restante cambiara su actitud convirtiéndolo en un elemento optimista y sin temores a no alcanzar sus metas.

Como percibe el trato de la compañía hacia usted.

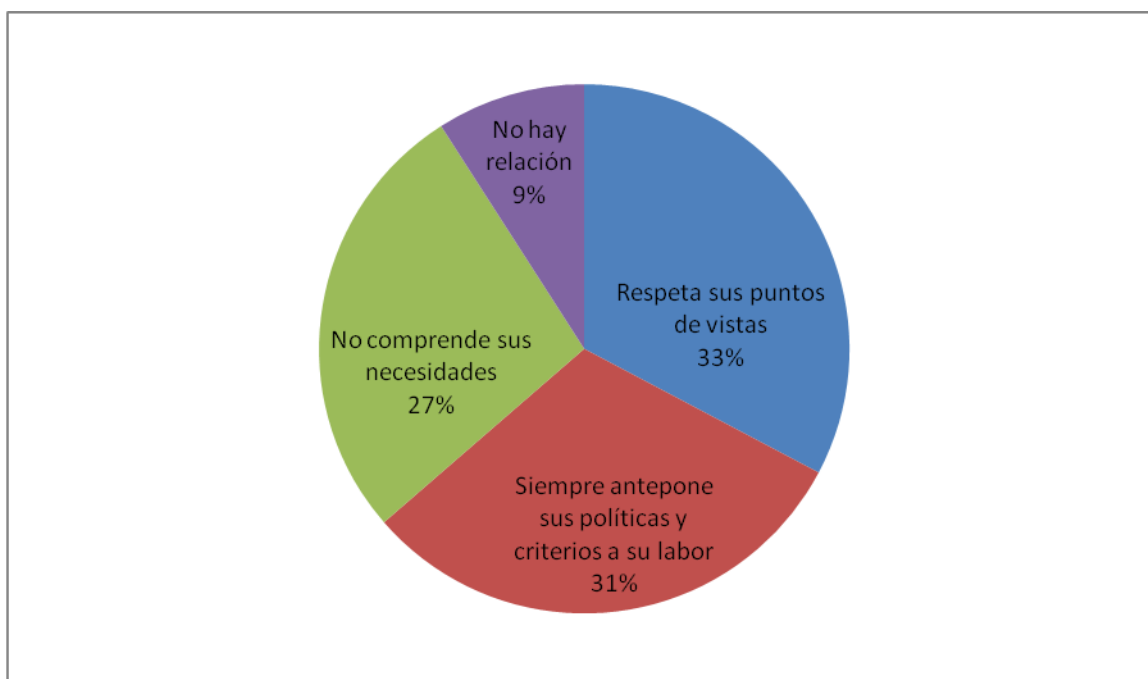


Fig. 20 Existe relación entre la compañía y el agente.

El 33% de los encuestados consideran que se respeta su punto de vista en el desarrollo de su actividad como agente de seguros, pero es de llamar la atención que en una mínima diferencia se crea que siempre se anteponen las políticas y criterios a su labor esto en un 31%, y a la vez se denota un descontento al estar con un 27% con gente que cree que no se comprenden sus necesidades.

Cuando se siente deprimido y un amigo le pregunta cómo se siente, generalmente usted responde.

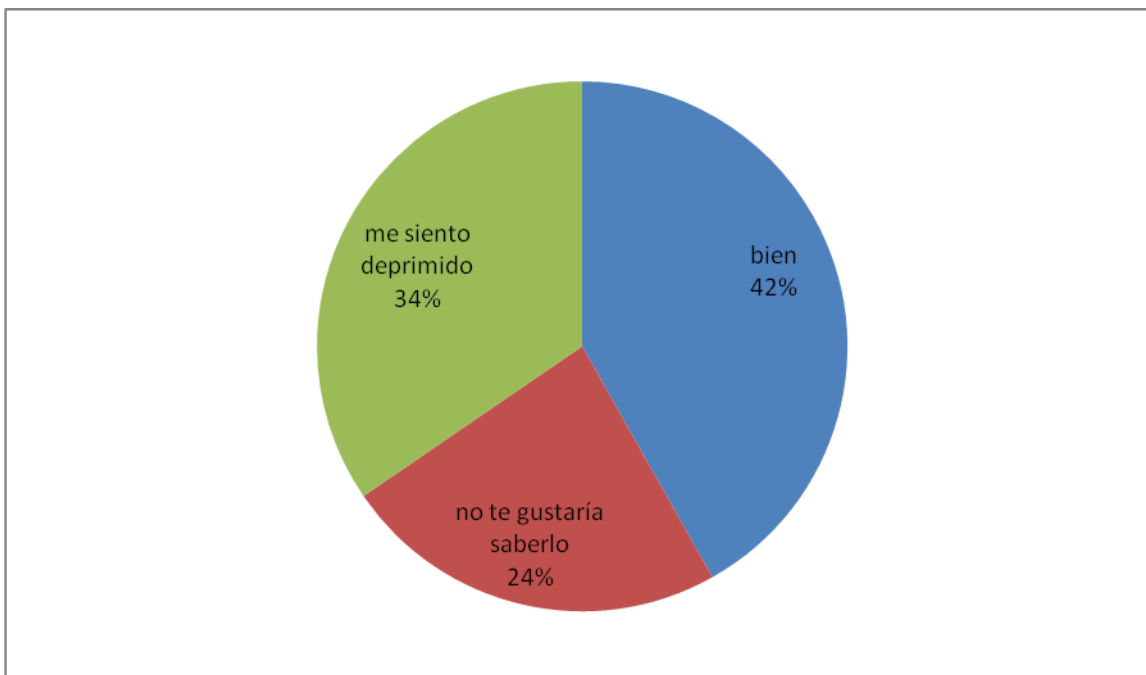


Fig. 21 Cuando se siente deprimido generalmente usted como responde.

En lo que respecta al aspecto de exteriorizar nuestro sentir para que los demás se percaten de nuestra actitud, el grafico refleja que el 42% contestaría que bien reflejando que existe una resistencia a dar a conocer nuestro estado de animo pensando que esto afectara en nuestro proceso de venta, mientras que el 34% seria sincero y no le importa el que dirán por confesar el problema que tiene, mientras que el 24% prefiere evadir la cuestión.

Cuando algún socio o compañero hacen algo que a usted le molesta, generalmente le dice:

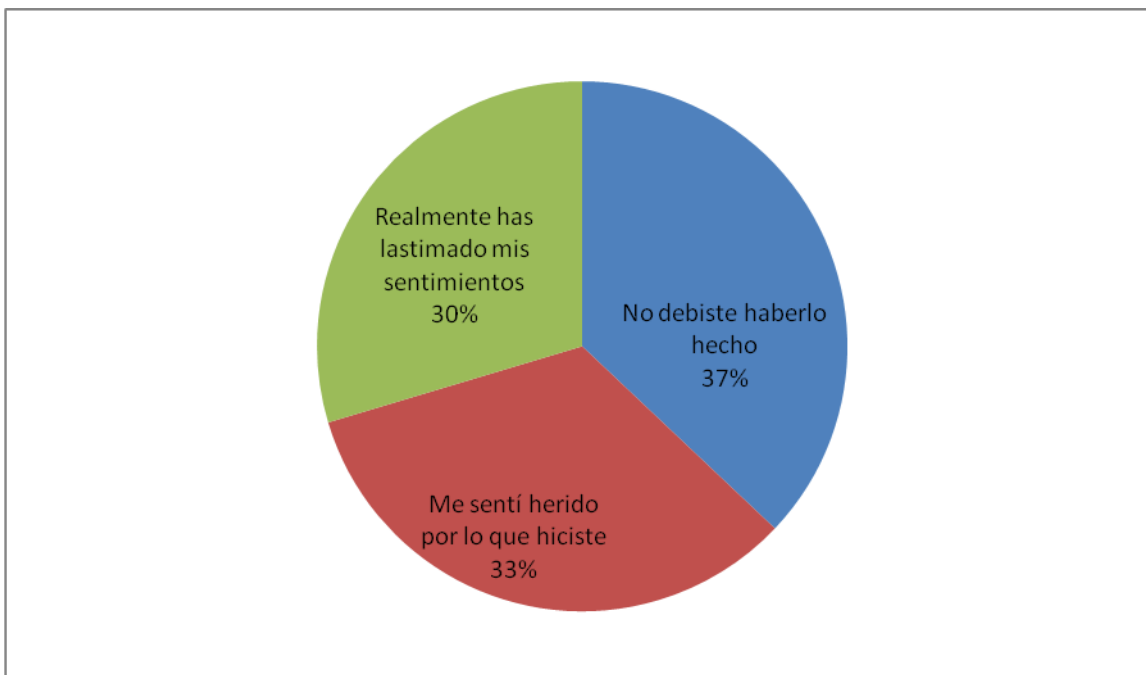


Fig.22 Su reacción ante una situación incomoda.

La principal reacción ante esta situación se orienta a amenazar a quien lo llevo a cabo como un mecanismo de protección en un 37%, mientras que el 33% lo considera como el dar a conocer su sentir por lo que aconteció pero de una forma indiferente, y por su parte el 30% restante admite que la falta si le repercute y no era algo que se esperara, como se puede ver el porcentaje mas bajo es aquel que antepone sus sentimientos ante las situaciones.

Cuando alguien le señala un error, su reacción es:



Fig. 23 su reacción ante el señalamiento de su error

Es muy importante conocer también la reacción del agente ante una situación comprometedora en la que se ventile su error o posible falla, y para sorpresa se refleja que su principal reacción será el de tratar de buscar revertir dicha observación encontrando alguna falla en quien señala su error en un 46%, seguido de la opción de tratar de defender su posición con un 36% y por ultimo el de agradecer a la persona que se lo señala con un 18% siendo lo mas difícil.

Cuando enfrenta una situación amenazante, usted:

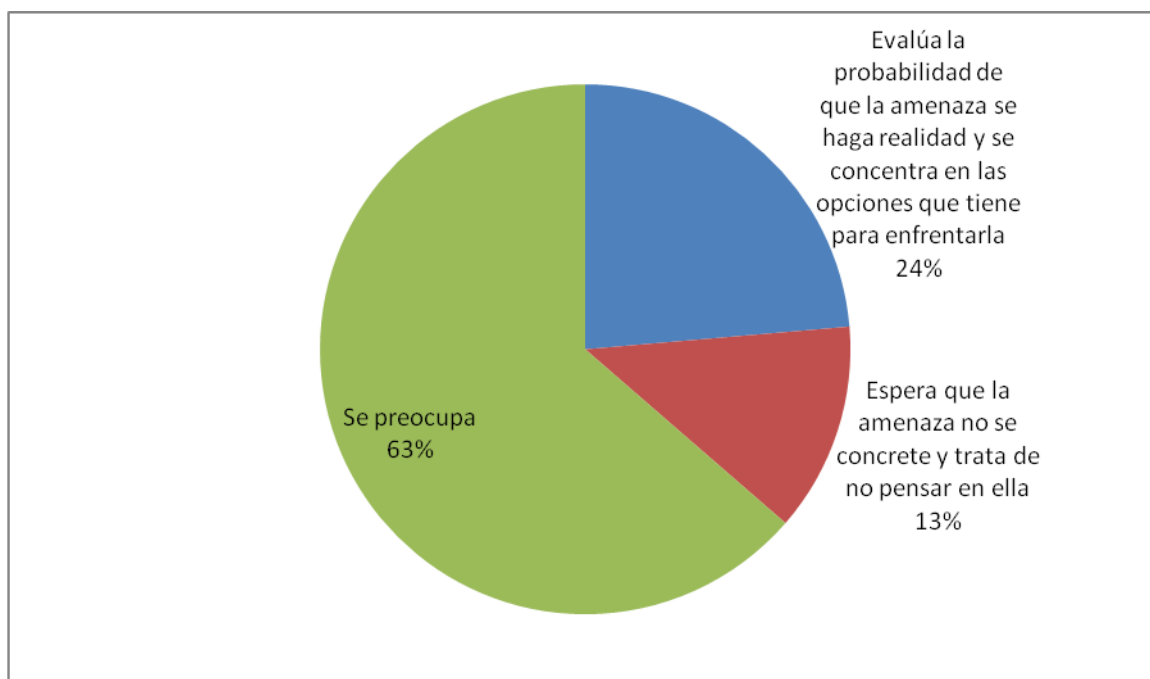


Fig.24 Cuando enfrenta una situación amenazante, usted:

Como resultado del cuestionamiento sobre la reacción ante una situación amenazante se obtiene que el 63% un alto porcentaje se tiende a preocupar, y un 24% se enfoca a evaluar la probabilidad de que la amenaza se haga realidad y se concentra en las opciones que tienen para enfrentarla, y otro tanto por ciento el 13% espera que la amenaza no se concrete y trata de no pensar en ella.

Cuando alguien reacciona enérgicamente a algo que usted comenta, usted generalmente:

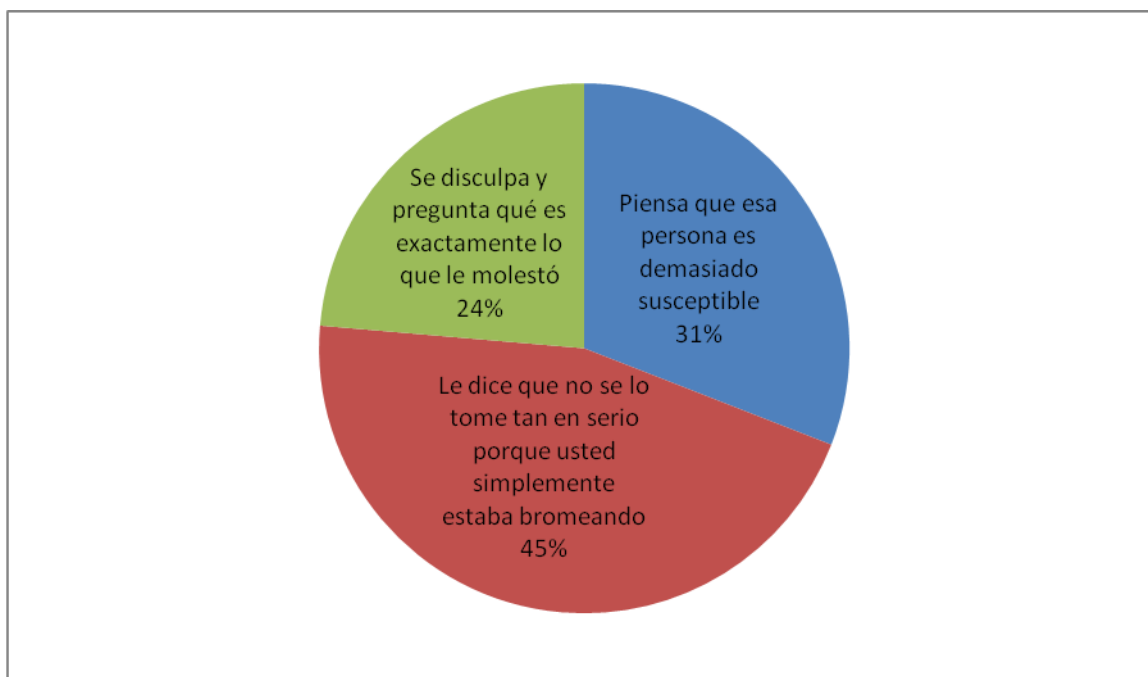


Fig. 25 Cuando alguien reacciona enérgicamente a algo que usted comenta

Lo que nos arroja este grafico es que el 45% de los encuestados tienden a decir que no se lo toen tan en serio porque usted simplemente estaba bromeando esto en un 45%, mientras que el 31% piensa que esa persona es demasiado susceptible y el resto se disculpa y pregunta que fue lo que le molesto.

CAPÍTULO V.

CONCLUSIÓN.

La I.E. es importante en la vida de las personas, ser equilibrado en una reacción emocional, saber controlar las emociones y los sentimientos, conocerse y auto-motivarse. Eso da a la persona la capacidad de ser mejor persona, con mejores relaciones, lo que hará en su vida personal y profesional. En el presente estudio se realizó un diagnóstico de la aplicación de la I.E., en Seguros ING, S.A. de C.V., mediante la aplicación de un cuestionario, con el objetivo de conocer los recursos, herramientas, problemática y la aplicación de la I.E, en el desarrollo de su trabajo diario, así como el uso que se le da a esa información en la empresas.

Con base al análisis de los resultados obtenidos se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Los índices mostrados de las variables de escolaridad y experiencia son factores claves en el desempeño y operación de la fuerza de ventas, ya que estos individuos tienen una mejor comprensión de la operación de su profesión como agentes de seguros, la necesidad de capacitarse y de aplicar cambios en la forma de efectuar la colocación de la venta para con esto un mejor desempeño.
2. La fuerza de ventas no aplican herramientas establecidas para el proceso de una venta efectiva la cual se convierte en una garantía de confirmación y colocación de producto. Se siguen basando principalmente en su experiencia y en las ventas para tomar decisiones, sin tomar en consideración los gastos y costos en que incurren por postergar cada uno de los procesos y no darle el seguimiento correcto al proceso, no le dan la importancia relativa desde el primer contacto con el prospecto como un futuro y posible cliente, la explicación de cada uno de los productos teniendo pleno conocimiento de cada uno de ellos de todos los ramos de acuerdo con el tipo de cedula que cada uno de ellos posea, el cierre de la venta como punto clave ya que si no se efectúa el correcto proceso

frente al prospecto todo puede decaer, siento esta la fase mas complicada para la fuerza de ventas con lo que se puede reflejar que dicha deficiencia es consecuencia de la poca complicidad y comunicación que se tiene entre todos y cada uno de los individuos que integran el flujo del departamento de comercialización. Nunca se debe de perder de vista que los agentes integran su equipo de trabajo y todos constituyen un sistema con el cual si alguna de las partes no aporta su optimo desempeño no se lograra el equilibrio para destacar dentro del centro de negocios al que pertenecen, es importante considerar aquellos detalles que causen descontento o inseguridad en su gente dando prioridad a aquellas que requieren de atención inmediata, esto les permitirá estar en mejores condiciones de enfrentar sus problemas y a la competencia.

3. La información obtenida apoya la hipótesis planteada en esta investigación, de que a través de la implementación de la Inteligencia Emocional puede desarrollarse la fuerza de ventas, mejorando su desempeño e incrementando sus niveles de ingresos por ventas ya que el miembro de la fuerza de ventas basa sus decisiones en su experiencia empírica sin aplicar herramientas derivadas de la I. E. para que se de una notoria mejoría en su desarrollo laboral. Pues si bien aplican algunas técnicas que van de la mano de la I.E., aplican de modo discreto el análisis a través de la autoconciencia y alguna otra habilidad , no les aplican técnicas y herramientas fundamentales de la IE. para su análisis y comprensión y poder contar con elementos para tomar decisiones. En el caso de los cursos impartidos por la propia compañía básicamente los ven como una obligación no como una herramienta para su formación.
4. Los miembros de la fuerza de venta de la gerencia Mexicali han logrado subsistir por su experiencia en el giro que manejan, sin embargo los principales problemas que enfrentan son en parte consecuencia de la ausencia de aplicación de la I.E., manejo de

productos, información y su análisis. Asimismo al no estar interesados en los cursos, foros, videoconferencia entre otros medios que las ayude, esto les hace perder la oportunidad de capacitarse y actualizarse.

Desarrollar la I.E., nos hará mejores personas, y nos ayudará a que los demás lo sean. Lograr una organización emocionalmente inteligente, es algo por lo que todos deberíamos luchar, en una empresa de éstas características, los empleados tienen como responsabilidad el aumentar su propia I.E., mediante el desarrollo de su autoconciencia, el control de las emociones y la automotivación; también responden del uso que hacen de la I.E., en las relaciones con los demás, desarrollando técnicas de comunicación eficaces, un buen conocimiento interpersonal y ayudando a los demás a ayudarse a si mismos; además, todos se sirven de esta inteligencia para aplicar todas las mejoras a la organización. Al usar nuestras emociones para reforzar nuestro rendimiento y nuestras relaciones laborales tenemos no sólo el reto de fomentar, sino de inspirar el desarrollo de la I.E., entre los empleados de la empresa: El mensaje es claro : las posibilidades de éxito para el individuo y la empresa son considerables y, además, el éxito está al alcance de nuestra mano.

Por otro lado, las exigencias de calidad de vida, tanto fuera como dentro del trabajo, han hecho que la cultura del confort, de las facilidades y de la calidad conecte los productos y los servicios con las necesidades, tanto de los usuarios como de todas las personas implicadas en los procesos. Y todo ello en un marco congruente: "No se puede producir a cualquier precio, ni de cualquier manera", "Hay que trabajar con calidad, hay que trabajar bien"; con una derivación consecuente: "Trabajar bien pasa por trabajar a gusto".

Se ha observado que cuando los trabajadores utilizan su I.E., ayudan a crear una organización emocionalmente inteligente en la que todos los miembros adoptan la responsabilidad de aumentar su propia I.E., para utilizarla en sus relaciones con

los demás y aplicarla en el conjunto de la organización. En una empresa de estas características y gracias a una organización ergonómica eficiente de la misma, mediante la aplicación de la I.E., se desarrollan técnicas de comunicación eficaces, con un buen conocimiento interpersonal de los integrantes, estimulando la automotivación, la autoconciencia, el control de sus emociones, ayudándose mutuamente. La organización emocionalmente inteligente constituye un éxito para el individuo y la empresa son considerables y además, están al alcance de nuestra mano. Las aplicaciones de la I.E., en el trabajo son prácticamente infinitas. La I.E., resulta un instrumento eficaz para resolver una situación delicada con un compañero, cerrar un trato con un cliente difícil, criticar al jefe, perseverar en una tarea hasta completarla y enfrentar otros retos que afecten nuestro éxito. Y se utiliza tanto en forma intrapersonal como en el ámbito interpersonal.

5.2 Recomendaciones.

El haber llevado a cabo el desarrollo de esta investigación deja una serie de experiencias y conocimiento sobre la forma en que la fuerza de ventas de la empresa efectúa su labor de verla desde otra perspectiva desde la forma en que contactan al cliente hasta cerrar el proceso de la venta, la información en base a la cual se toman las decisiones y la problemática que presentan al tener el primer contacto y lograr el convencimiento de la venta, lo cual permite plantear una serie de recomendaciones dirigidas a la fuerza de ventas en general, incluyendo agente y promotores y a las personas interesadas en realizar estudios futuros relacionados con el objeto de estudio de esta investigación, además de algunas recomendaciones en cuanto a lo que a metodología se refiere, esperando que estas sean de utilidad.

Promotores.

- a) Buscar la capacitación constante y la retroalimentación en su fuerza de ventas.
- b) Coordinarse directamente con el departamento comercial de la gerencia para que ellos les brinden asesoría y actualizarse en diferentes aspectos.
- c) Preocuparse por tener una promotoria capacitada y competente, buscar estar más informados y tomar decisiones basadas en la información que es resultado de la operación de su fuerza de ventas y analizarla aplicando herramientas ligadas a la I.E., y no utilizar dicha información solo para llevar a cabo el cumplimiento de sus obligaciones o metas preestablecidas.

Agentes.

- a) Impulsar más las áreas de oportunidad que consideren que están trabando su desempeño, lo cual ayuda a formarse como agentes de seguros con mayor conocimiento, experiencia y responsabilidad.
- b) Apoyar a sus promotores en la programación de los cursos, foros, reuniones o estudios relacionados con la venta efectiva como herramienta esencial en su desarrollo, de igual forma el tener un dominio completo de las

herramientas con las que la compañía los soporta y sobretodo de los productos que promueven, por lo que si logran crecer y ser competitivas, estas estarán en posibilidades de obtener mejores oportunidades de desarrollo.

Seguros ING, S.A. de C.V.

- a) Dar una mayor difusión a los programas de ayuda por parte de la compañía, ya que si bien estos están encaminados a apoyar el crecimiento de la fuerza de ventas, no llegan a la mayoría de ellos por que existe un desconocimiento de la existencia de los mismos por parte de los promotores mucha de las veces.
- b) Llevar a cabo visitas a las promotorias para conocer de primera fuente los problemas que padecen los agentes y promotores y se creen los programas de ayuda para dar solución a los mismos, que no solo se le de difusión a los programas de tipo mercadotécnico y motivacionales, si no también a los que están dirigidos a brindar una asesoría integral a los agentes novatos, o nobles ya que son estas quienes conforman la mayoría de las promotorias existentes y que generan una gran venta de nuevos productos, contribuyendo en gran medida a los resultados de la gerencia Mexicali.

Futuros investigadores.

- a) Es necesario aplicar otros estudios que permitan a esta empresas tener un mejor desempeño por parte de su fuerza de ventas, en cuanto al área de ventas se necesita el desarrollo de un modelo de I.E., sencillo que les permita de una manera fácil generar la información de las operaciones de su fuerza de ventas para tomar mejores decisiones y no llevarlas a cabo solamente de manera empírica.

Metodología.

- a) Al momento de elegir al objeto de estudio es necesario delimitarlo de tal forma que el estudio del mismo pueda ser llevado con mayor profundidad, permitiendo así que los resultados que se obtengan con la investigación sean más precisos y concretos; como el objeto de estudio de esta investigación, el cual pudo haber sido delimitado a un giro comercial en particular.

- b)** Llevar a cabo un estudio general para conocer que cantidad o fuentes de información existen sobre el objeto que se desea estudiar o bien las características que de este son de interés, de tal manera que se pueda desde un inicio determinar los recursos y el tiempo con que cuenta para llevar a cabo la investigación y decidir si la misma es viable o no.
- c)** No perder de vista los objetivos que se plantearon al inicio de la investigación, así como la interrogante sobre la cual gira el desarrollo de la misma, ya que durante el desarrollo de la investigación se obtiene tal cantidad de información que en ocasiones no se tiene el tiempo de depurarla y se sigue avanzando hasta percatarse de que no era de gran ayuda o bien no se esta trabajando en la dirección correcta para lograr los objetivos planteados en un inicio.
- d)** Elegir con sumo cuidado el instrumento de medición a través del cual se someterá a prueba la hipótesis planteada, y sí de la aplicación de dicho instrumento se obtendrá la información necesaria para responder las interrogantes y problemática que dieron origen a la investigación.

5.3 Propuesta.

En base a los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento de medición se detectó que la fuerza de ventas en Seguros ING, S.A. de C.V. presentan varios problemas, sin embargo el objetivo de esta investigación esta enfocado en determinar *si el desarrollo de la inteligencia emocional en la empresa Seguros ING, S.A. de C.V., se encuentra en el propio desarrollo de la fuerza de, y con esto llegar a alcanzar incrementos en los niveles de venta siendo mas competitivos en el mercado*, para ello se presenta una propuesta tomando en consideración la escolaridad y experiencia que poseen la mayoría de los agentes con el fin de minimizar está problemática.

- a) La recomendación inicial para ambos problemas es llevar a cabo un proceso eficaz de reclutamiento de fuerza de ventas, en base de un programa diseñado por Seguros ING, S.A de C.V., en el cual con apego a las disposiciones que marca la comisión nacional de seguros y fianzas, se haga la labor de allegarse de personal el cual cumpla con el requisito mínimo de preparación señalado por la ley en el que todo aquel que este interesado en formar parte de la fuerza de ventas lleve un proceso de capacitación constante cumpliendo con un mínimo básico de cursos por periodo de evaluación que sea comprobable al presentar el refrendo ante la comisión. Esto con el fin de conocer mejor la capacidad y manejo de información para poder utilizarla de una manera eficiente.

Además la periodicidad con que estos se estén capacitando es muy importante, lo ideal sería hacerlos de manera mensual lo que permitirá al promotor medir el avance de ventas del agente mes con mes para ir captando el beneficio de los mismo ante la venta efectiva.

- b) Una vez que se garantice el que todo aquel que forma parte de la fuerza de ventas de la empresa se podrá tener la base para poder imponer la

aplicación de las técnicas de ventas efectivas en las que se podrá tener un porcentaje de certeza máximo para cerrar la venta de varios de los productos en los cuales se puede especializar el agente que se dedique al ramo de su elección. Mediante estas técnicas sugeridas por la propia empresa se podrán en práctica las bases de la inteligencia emocional demostrando su capacidad de aprendizaje y desarrollo de ventas ante sus prospectos.

- c) El desarrollo de un personal preparado emocionalmente mas inteligente trae consigo una mejoría en las relaciones con los clientes y con todos los públicos de la empresa; La empatía creara una actitud esperanzada, fortaleciendo las relaciones con los demás y ayudado a crear una actitud que permitirán sensibilizar mas aquellos que están en contacto directo y diario con personal. En este trato se podrá medir como se aplican las distintas herramientas emocionales y se podrán manejar indicadores de referencia para aquellos promotores que desean cambiar el rumbo en los indicadores de ventas y el cómo interpretarlos; mediante lecturas sencillas que las personas a cargo de los centros de costos pueden consultar y así conocer más sobre el manejo de su personal. También partiendo de la base de que la mayoría de las personas a cargo de los centros de costos de estas promotorias cuentan con la experiencia y estudios necesarios para poder comprender este tipo de situaciones, en su caso, pueden buscar asesoría en los distintos funcionarios de la compañía.
- d) Efectuar un programa interactivo entre fuerza de ventas y funcionarios de la compañía en la que en dichas sesiones no solo la parte empresa tome la batuta de la reunión, en dichas sesiones se implemente una tormenta de ideas con empleados y fuerza de ventas en las que se estos den a conocer sus problemas frecuentes ante sus consumidores y se den las bases del como tratarlos, partiendo de esto se podrá ir implementando el modelo de aplicación del como tratarlos y como actuar ante tales situaciones no siendo

un único modelo a seguir sino un mapa de acción en el cual se den aquellas alternativas básicas para tales situaciones, así se podrá discutir e interactuar del como se sienten ante ellos.

- e) Conocer y medir el tiempo que tarda en cerrarse el proceso de ventas desde el momento en que se pone en contacto el agente con su prospecto, dígase primer llamada o primer visita, hasta el presentar la póliza impresa y se efectuó el proceso de cobranza, ya que es de suma importancia para fijar un buen nivel de ventas y establecer niveles máximos de ingresos por periodos, lo cual se vera reflejado tanto en comisiones como captación de bonos, así como participación en concursos promovidos por el departamento de desarrollo comercial en el cual se hará notar el desarrollo obtenido por la fuerza de ventas de la gerencia Mexicali del centro de negocios de Baja California.
- f) Por otra parte los funcionarios de Seguros ING, S.A de C.V. deben acercarse a los integrantes de su fuerza de ventas como parte del apoyo en su formación, ya que estos tienen mercado potencial latente el cual no han podido explotar debido a su falta de capacitación constante e inexperiencia en el manejo de las técnicas de ventas y herramientas de la inteligencia emocional que no han desarrollado por su desconocimiento en cuanto al como y cuando aplicarlo. Se debe fomentar el que dichos programas están diseñados para ayudarlos a su crecimiento y su formación como una profesión en la cual se puede considerar como una carrera que le brinda ingresos de acuerdo a sus necesidades y empeño.

En conclusión, es muy importante que tanto los funcionarios de seguros como los integrantes de la fuerza de ventas, tanto promotores como agentes, se den tiempo para llevar a cabo estas recomendaciones, pues si bien es cierto que en la mayor parte de los casos son los mismos agentes quienes se van creando sus tácticas para poder llevar a cabo la venta, ellos necesitan dedicar tiempo para el

análisis de su formación profesional, lo cual les permitirá mejorar el manejo de su trabajo y las decisiones que sobre esta se tomen; al principio tal vez sea algo complicado para ellos, pero con la práctica diaria será más fácil y éste esfuerzo se verá recompensado en el largo plazo con un mejor manejo de sus recursos los cuales repercuten en el buen funcionamiento del resto de las operaciones.

Una simple aplicación de herramientas básicas y un análisis e interpretación por sencillos que estos parezcan, ayudarán en gran parte a estas personas a entender mejor su trabajo y efectuar los cambios que sean necesarios para corregir aquello que no este funcionando de manera adecuada; todo esto servirá como base para una mejor toma de decisiones y dejar de hacerlas solo en forma intuitiva. Al complementar la experiencia con la información analizada e interpretada, el agente y promotor podrá detectar, minimizar o bien eliminar el efecto de los problemas en cierre de ventas y pérdida de negocios, lo cual le dará una contundente ventaja competitiva ante sus competidores.

FUENTES CONSULTADAS.

Balart Maria Julieta, Herramientas Y Sistemas Para Desarrollar La Inteligencia Emocional

Boletín Peisa 2. Puebla especialidades industriales S.A. de C.V. Año 1 no. 2 enero de 2001. [Www.orgpeisa.com.mx](http://www.orgpeisa.com.mx)

CINDE, www.consultores.com.mx

Cooper Robert k, Sawaf Ayman, la inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones, grupo edit. Norma, 1997

Diccionario enciclopédico ilustrado océano uno (*1), edición 1999. Edit. Carvajal, Colombia.

Goleman Daniel, La Inteligencia Emocional, Jorge Vergara Editor, Grupo Zeta, 25 Edición, 2000.

Goleman Daniel, Working With Emotional Intelligence, 1998.

Gran diccionario enciclopédico salvat (*2), edit. Salvat, 1997, México D. F.

Larousse diccionario práctico español moderno (*3), ediciones Larousse, 1994, 17 a. impresión.

Presidente Voyer International Executive Talent Searchers, Cedido Por Uch - Rrhh
El Portal de Estudiantes de Rrhh , [Http://Www.Uch.Edu.Ar/Rrhh](http://Www.Uch.Edu.Ar/Rrhh)

Segal, Jeanne . Su inteligencia emocional. Aprenda a incrementarla y a usarla.
Barcelona, 1997, Grijalbo Mondadori S.A..

Service@Universalgroup.Com

Mexicali, B.C

Valls Roig, Antonio . Inteligencia emocional en la empresa. Barcelona, 1997.

Ediciones gestión 2000 s.a., primera edición.

Vargas Trepaud, Ricardo , La Psicología Aplicada A La Seguridad Industrial.

Lima, 1999. Encarte especial de seguridad & gestión.

Revista de administración moderna de la seguridad y medio ambiente. Año 2, n° 6.

Vola Luhrs Roberto, Info@Inteligencia-Emocional.Org

Williams, Martha . Bryne, John . y Piera, Gustavo. Cómo medir y desarrollar la inteligencia emocional, Barcelona, 1999, en: training & development digest; n°. 16.

Www.Inteligencia-Emocional.Org

Weisinger h.: *la inteligencia emocional en el trabajo*. Ed. Javier Vergara editor Buenos Aires, 1998.

Wisner, a.: *ergonomía y condiciones de trabajo*.. Ed. Humanitas, Buenos Aires, 1988.

Sivadon, P., y Fernández -Zoila, a.: *tiempo de trabajar, tiempo de vivir. Psicopatología de sus ritmos*. Ed. Herder, Barcelona, 1994.

Velázquez F., Lozano G., Escalante J., Ripollés m.: *manual de ergonomía*. Ed. Mapfre, Madrid, 1997.

Aquino J., Vola R., Arecco M., Aquino G.: *Recursos Humanos*. Ed, Macchi, Buenos Aires, 1996.

<http://207.87.9.88/1999/01/24/24502aa.shtml>

<http://nmdes.com/nivel10/articulo/1001.html>

<http://www.bravoshopping.com/bravoshop/lr-0000004454.html>

<http://www.expansion.com.mx/expansion/revistas/1999/02/759/ideas/index.html>

<http://www.pignc-ispi.com/forums/bo-best/messages/22.html>

<http://www.ruv.itesm.mx/programas/maestria/mee/cursos/emocion.htm>

ANEXOS.

Anexo #1.



Universidad Autónoma de Baja California

Facultad de Ciencias Administrativas.

Diagnóstico para conocer el grado de necesidad de la inteligencia emocional

El objetivo de este cuestionario es conocer cuales son los recursos, características y la aplicación así como su utilización que se le da a la inteligencia emocional entre agentes y promotores de ING Comercial América SA de CV, de la plaza Mexicali,.

Instrucciones:

Marque con una "X" solo una de las respuestas que se presentan en cada una de las preguntas.

1.- Identificación e Información general.

Nombre del entrevistado:

Profesión:

Generales.

Numero de Centro de

Contribucion: _____

—

Numero de agente:

Años de operación:

Tipo de cedula: _____

1.- Señale los años de experiencia en la operación como agente de seguros

- ☐ Menos de 1 año
- ☐ 1 a 3 años
- ☐ 4 a 6 años
- ☐ 7 a 10 años
- ☐ 11 o más años

2.- ¿Qué porcentaje aproximado de sus ventas las realiza en cada uno de los siguientes ramos.

% de ventas

Vida	
Autos	
Daños	
Gastos médicos	
Total	100%

3.- Señale en que etapa del proceso siente que es menos efectivo.

Contacto con prospecto	
---------------------------	--

entrevista	
Demostración de productos que maneja	
Cierre de venta	
Reportes de cobranza	
Reportes de ventas	

4.- Señale es lo que considera mas importante para su formación

- ☐ capacitación constante
- ☐ cursos de motivación
- ☐ apoyo en áreas de oportunidad
- ☐ cursos, conferencias y convenios
- ☐ Evaluar la gestión operativa

5.- Que beneficios ha obtenido de los cursos a los que ha acudido.

- ☐ Técnicas para ventas
- ☐ Información general
- ☐ Datos relevantes para efectuar una venta efectiva
- ☐ Nada nuevo

6.- Se interesa por acudir a cursos, talleres o tele conferencias.

- ☐ si
- ☐ no

7.- Indique que es lo que lo aliente a acudir a cursos, talleres o tele conferencias.

- ☐ actualizarse
- ☐ adquirir nuevos conocimientos
- ☐ se siente obligado
- ☐ convivir con sus compañeros
- ☐ Otros.

8.- Los resultados de los cursos a los que acude en que tiempo se pueden aplicar.

- ☐ A corto plazo
- ☐ A mediano plazo
- ☐ A largo plazo
- ☐ No se aplican jamás

9.- Que tan frecuente se realizan reuniones para compartir ideas con su promotor o ejecutivo de ventas.

- ☐ 1 vez por semana
- ☐ 1 vez por quincena
- ☐ 1 vez por mes
- ☐ no se planean

10.- Que característica lo distingue en su labor como buen agente

- ☐ simpatía
- ☐ responsabilidad
- ☐ talento en ventas
- ☐ actitud de servicio
- ☐ confiabilidad

- ☐ Otros

11.- Su labor la considera como?

- ☐ Un logro personal
- ☐ Una obligación para ser parte de la compañía
- ☐ Un trabajo diario
- ☐ Una forma de vivir
- ☐ Una parte importante dentro de la compañía

12.- en una situación comprometedora siente apoyo por parte de la compañía ING Comercial América SA de CV.

- ☐ Si
- ☐ No

13.- siente que tiene las bases para ser considerado un buen agente se seguros

- ☐ Si
- ☐ No

14.- Indique en base a que puede considerarse buen agente.

- ☐ Manejo de información
- ☐ Nivel de ventas
- ☐ Actualización y manejo de productos
- ☐ Experiencia
- ☐ Amplia cartera de clientes
- ☐ Otros

15.- Señale en base a qué información proyecta sus ventas.

- ☐ Ventas de años anteriores
- ☐ Tendencias del mercado.
- ☐ Experiencia.
- ☐ No efectúa proyección.

16.- Que tan abierto esta a nuevas ideas y enfoques novedosos.

- ☐ mucho
- ☐ podría aceptarlo
- ☐ no le interesa

17.- que considera puede dejarle un curso de motivación.

- ☐ Afán de triunfo
- ☐ Comprometerse a ser mejor
- ☐ Ser optimista
- ☐ Nada nuevo
- ☐ Otros

18.- como percibe el trato de la compañía hacia usted.

- ☐ Respeta sus puntos de vistas.
- ☐ Siempre antepone sus políticas y criterios a su labor.
- ☐ No comprende sus necesidades.
- ☐ No hay relación.

19.- Cuando se siente deprimido y un amigo le pregunta cómo se siente, generalmente usted responde:

- ☐ bien.
- ☐ no te gustaría saberlo.
- ☐ me siento deprimido.

20. Cuando algún socio o compañero hacen algo que a usted le molesta, generalmente le dice:

- ☐ No debiste haberlo hecho.
- ☐ Me sentí herido por lo que hiciste.
- ☐ Realmente has lastimado mis sentimientos.

21. Cuando alguien le señala un error, su reacción es:

- ☐ Defiende su posición
- ☐ Trata de encontrar alguna falla en quien le señala su error o en su lógica
- ☐ Le agradece a la persona que se lo señala

22. Cuando enfrenta una situación amenazante, usted:

- ☐ Evalúa la probabilidad de que la amenaza se haga realidad y se concentra en las opciones que tiene para enfrentarla
- ☐ Espera que la amenaza no se concrete y trata de no pensar en ella
- ☐ Se preocupa

23. Cuando alguien reacciona enérgicamente a algo que usted comenta, usted generalmente:

- ☐ Piensa que esa persona es demasiado susceptible.
- ☐ Le dice que no se lo tome tan en serio porque usted simplemente estaba bromeando.
- ☐ Se disculpa y pregunta qué es exactamente lo que le molestó.

Anexo #2 Componentes Básicos de la inteligencia emocional.

Componentes básicos de la inteligencia emocional

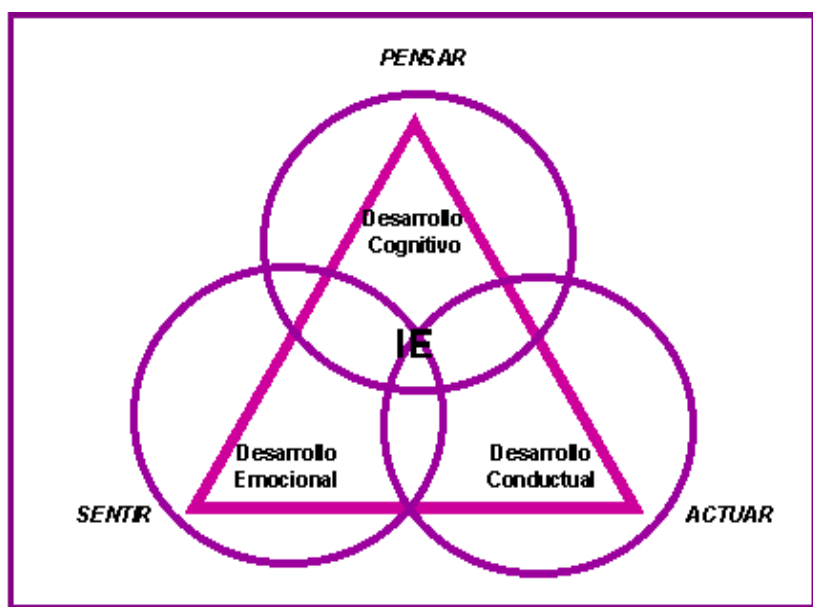
Capacidad de regular las emociones para fomentar un crecimiento emocional e intelectual

Capacidad de comprender las emociones y el comportamiento que de ellas se deriva

Capacidad de poder experimentar o de generar a voluntad determinados sentimientos, en la medida en que facilitan el entendimiento de uno mismo o de otra persona

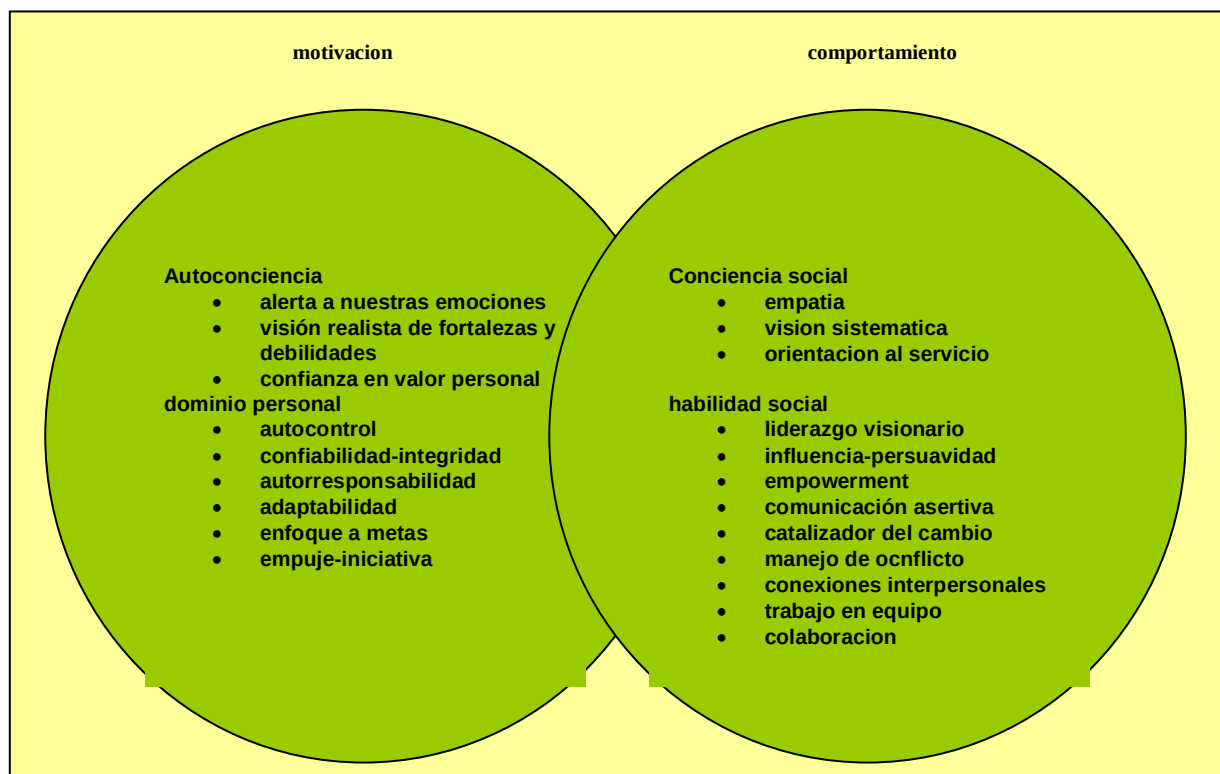
Capacidad de percibir, valorar y expresar emociones con precisión.

Anexo #3 Equilibrio emocional.



Anexo#4 Competencias relacionadas a capacidades de i. e.

Competencias relacionadas a capacidades de inteligencia emocional



Anexo#5 Los cinco componentes de la inteligencia emocional

LOS CINCO COMPONENTES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL		
-	DEFINICIÓN	DISTINTIVOS
Autoconciencia	Habilidad de reconocer y entender sus emociones, estado de ánimo e impulsos, así como su efecto en los demás	· Confianza en sí mismo · Autoevaluación realista · Sentido del humor autocrítico
Autorregulación	Habilidad para controlar o redirigir impulsos y estados de ánimo. Propensión a eliminar los juicios, piensa antes de actuar	· Confiabilidad e integridad · Conformidad con la ambigüedad · Apertura al cambio
Motivación	Pasión para trabajar por razones que van más allá del dinero y el status Propensión a lograr metas con energía y persistencia	· Fuerte impulso hacia el logro · Optimismo incluso frente al fracaso · Compromiso organizacional
Empatía	Habilidad para entender la apariencia emocional de los temas. Habilidad para tratar a las personas de acuerdo con sus reacciones emocionales	· Capacidad para fomentar y retener el talento · Sensibilidad intercultural · Servicio a clientes y consumidores
Habilidades Sociales	Pericia en el manejo y construcción de redes de relaciones Habilidad para encontrar un espacio común y constituir simpatía	· Efectividad en liderar el cambio · Habilidad para persuadir · Pericia en liderar y construir equipos

Anexo# 6 Mapa de preguntas.

