

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

INTELIGENCIA EMOCIONAL Y TOMA DE DECISIONES

(Estudio realizado con colaboradores de Buró de Auditores de León de León & Asociados)

TESIS DE GRADO

LUIS GUILLERMO LÓPEZ RODRÍGUEZ

CARNET 16610-16

QUETZALTENANGO, ENERO DE 2021

CAMPUS DE QUETZALTENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

INTELIGENCIA EMOCIONAL Y TOMA DE DECISIONES

(Estudio realizado con colaboradores de Buró de Auditores de León de León & Asociados)

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR

LUIS GUILLERMO LÓPEZ RODRÍGUEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE PSICÓLOGO INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADO

QUETZALTENANGO, ENERO DE 2021
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULLIO MARTÍNEZ SALAZAR, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: MGTR. LESBIA CAROLINA ROCA RUANO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: LIC. JOSÉ ALEJANDRO ARÉVALO ALBUREZ
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: MGTR. MYNOR RODOLFO PINTO SOLÍS
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. JOSÉ FEDERICO LINARES MARTÍNEZ
SECRETARIO GENERAL: DR. LARRY AMILCAR ANDRADE - ABULARACH

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANO: DR. JUAN PABLO ESCOBAR GALO
SECRETARIA: MGTR. ANA ISABEL LUCAS CORADO DE MARTÍNEZ

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. STELLA DE LOS ANGELES BAUER WALTER DE MÉNDEZ

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. SILVIA MARIA DEL ROSARIO FUENTES NAVARRO DE GONZÁLEZ

AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO

DIRECTOR DE CAMPUS:	P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.
SUBDIRECTORA ACADÉMICA:	MGTR. NIVIA DEL ROSARIO CALDERÓN
SUBDIRECTORA DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	MGTR. MAGALY MARIA SAENZ GUTIERREZ
SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO:	MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ
SUBDIRECTOR DE GESTIÓN GENERAL:	MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Quetzaltenango, 27 de octubre de 2020.

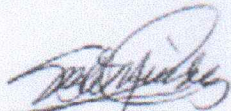
Ingeniera
Nivia Calderón
Sub Directora Académica
Campus de Quezaltenango
Universidad Rafael Landívar

Estimada Ingeniera

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he concluido la asesoría de la Tesis titulada **INTELIGENCIA EMOCIONAL Y TOMA DE DECISIONES** (Estudio realizado con colaboradores de Buró de Auditores de León de León & Asociados) elaborada por el estudiante **Luis Guillermo López Rodríguez** quien se identifica con carné No. 1661016 de la carrera de Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional.

He revisado con mucho interés y cuidado dicho trabajo, el cual cumple con los requisitos académicos y científicos, establecidos en la Guía Metodológica de investigación de la Facultad de Humanidades, razón que me conduce a extender dictamen favorable al estudiante **López Rodríguez**, para que continúe con el trámite correspondiente a la Defensa Privada de Tesis.

Sin otro particular, me suscribo atentamente.



Mgtr. Stella Bauer Walter de Méndez
Asesora de Tesis

Licda. Msc.

Stella Bauer Walter de Méndez

Psicología y Recursos Humanos

Colegiado No. 11.B16



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante LUIS GUILLERMO LÓPEZ RODRÍGUEZ, Carnet 16610-16 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 052760-2020 de fecha 4 de diciembre de 2020, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

INTELIGENCIA EMOCIONAL Y TOMA DE DECISIONES

(Estudio realizado con colaboradores de Buró de Auditores de León de León & Asociados)

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGO INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 18 días del mes de enero del año 2021.



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala
Facultad de Humanidades
Secretaría de Facultad

MGTR. ANA ISABEL LUCAS CORADO DE MARTÍNEZ, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar

Agradecimientos

A Dios por siempre apoyarme a alcanzar mis metas durante el ciclo de estudios y por darme fortalezas ante situaciones adversas.

A mis padres Guillermo y Orquidía por brindarme su apoyo incondicional para alcanzar el sueño de ser psicólogo industrial.

A mis hermanas y a mis sobrinos por su apoyo y por brindarme el impulso de ser mejor cada día-

A la Universidad Rafael Landívar Campus Quetzaltenango por formarme en excelencia académica, pero sobre todo en valores.

A mi asesora Mgtr. Stella Bauer por su apoyo y guía durante el proceso de tesis.

Dedicatoria

A Dios por ser la fuerza que siempre se necesita para alcanzar lo que se sueña.

A mis padres por ser la luz en mi camino en este largo trayecto para alcanzar el sueño.

A mi familia por ser el impulso para conseguir un mejor futuro.

A mis amigos por su apoyo durante toda la carrera y al finalizar la misma.

ÍNDICE

Pág.

RESUMEN

I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Inteligencia Emocional.....	6
1.1.1 Definición.....	6
1.1.2 Manual básico de la inteligencia emocional.....	6
1.1.3 La inteligencia emocional se aprende.....	8
1.1.4 Instrumentos para medir la inteligencia emocional.....	10
1.1.5 Las emociones.....	12
1.1.6 Empatía en la inteligencia emocional.....	14
1.1.7 Emoción y sentimiento.....	16
1.1.8 Emociones en la toma de decisiones dentro de las instituciones.....	18
1.2 Toma de decisiones.....	21
1.2.1 Definición.....	21
1.2.2 Decisión personal: la mejor opción.....	21
1.2.3 Introducción a la toma de decisiones.....	23
1.2.4 Modelos de toma de decisiones.....	24
1.2.5 Perfiles en la toma de decisiones.....	26
1.2.6 Las decisiones individuales o en equipo.....	28
1.2.7 El proceso de la toma de decisiones.....	30
1.2.8 El círculo de la toma de decisiones estratégicas.....	32
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	37
1.1 Objetivos.....	38
1.1.1 Objetivo general.....	38

1.3	Definición de variables o elementos de estudio.....	38
1.3.1	Definición conceptual de las variables o elementos de estudio.....	38
1.3.2	Definición operacional de las variables o elementos de estudio.....	39
1.4	Alcances y límites.....	39
1.5	Aportes.....	39
III.	MÉTODO.....	41
3.1	Sujetos.....	41
3.2	Instrumento.....	41
3.3	Procedimiento.....	41
3.4	Tipo de investigación, diseño y metodología estadística.....	42
IV.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	44
V.	DISCUSIÓN.....	49
VI.	CONCLUSIONES.....	54
VII.	RECOMENDACIONES.....	55
VIII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	56
ANEXOS.....		59

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar el manejo de la inteligencia emocional en la toma de decisiones en los colaboradores de Buró de auditores de León de León & Asociados del municipio de Quetzaltenango. Los sujetos que formaron parte de la muestra están conformados por 30 colaboradores en edades de 18 a 40 años, de diversas etnias, religiones, estado civil y municipios del departamento de Quetzaltenango y diferentes puestos como contadores generales, auxiliares de contabilidad, diseño gráfico, recursos humanos entre otros.

La investigación fue de tipo cuantitativa y diseño descriptivo. Se utilizó una escala de Likert la cual contó con 25 items para establecer el manejo de la inteligencia emocional en la toma de decisiones. La metodología estadística que se utilizó fue el de significación y fiabilidad método de proporciones.

Se concluyó que la inteligencia emocional se relaciona con la toma de decisiones basado en las emociones y a la empatía que los colaboradores manejan y esto de una manera que en ciertas ocasiones llega a influir en la toma de decisiones. Se recomendó brindar un taller a los colaboradores para que se tenga un excelente manejo de la inteligencia emocional al momento de decidir ya sea en el ámbito laboral o personal.

I. INTRODUCCIÓN

Inteligencia emocional es la capacidad de expresar y controlar las emociones, pero también es esencial la capacidad para comprender, interpretar y responder a las emociones. Las emociones juegan un papel importante sobre todo para entender cómo se siente la persona y cómo afronta lo que llega a sentir en cualquier situación. La inteligencia emocional se puede aprender, pero desde que se nace se tiene cierto nivel de esta por lo tanto se puede incrementar en base a talleres que ayuden para tal efecto.

La toma de decisiones puede aparecer en cualquier contexto de la vida cotidiana. El proceso en esencia permite resolver los distintos desafíos a los que se enfrenta una persona o una organización. Este proceso es sin duda una de las mayores responsabilidades. Tomar una decisión es un proceso reflexivo que requiere de tiempo para valorar distintas opciones y también las consecuencias de cada decisión. Merece la pena recordar que no existe un único camino correcto. En base a los caminos cada persona debe de tomar decisiones en la vida cotidiana esto en muchas ocasiones sin saber si los resultados serán positivos o negativos, pero se tiene en cuenta que el ser humano tiene una racionalidad que le ayuda a que estas decisiones sean más acertadas y encaminadas al logro de objetivos.

La inteligencia emocional forma una parte importante en la toma de decisiones debido a que una persona que se encuentra bien emocionalmente tomará mejores decisiones sin cuestionarse demasiado de los resultados o las consecuencias que esta traerá. El ser humano debe de marcar como objetivo ser inteligente emocionalmente para que esto influya de manera positiva tanto en el ámbito personal como laboral ante lo cual brindará mejores resultados para ambos casos.

Se han realizado estudios e investigaciones los cuales se presentan a continuación.

Hernández (2018) en la tesis titulada, Inteligencia emocional y satisfacción laboral de la, cuyo objetivo fue establecer el nivel de inteligencia emocional y la satisfacción laboral de los colaboradores de la distribuidora VIDDA, zona 12 Huehuetenango, la muestra que se utilizó fue de treinta y ocho colaboradores comprendidos en edades de 20 a 55 años de ambos géneros, la

investigación fue de tipo descriptivo, se utilizaron pruebas estandarizadas para cada una de las variables de estudio prueba T.I.E y el CE para el trabajo de campo, concluye que los colaboradores presentan un nivel diestro de inteligencia emocional, según los resultados obtenidos por la prueba que explica que manejan las emociones cuyas reacciones son aceptables lo que ayuda a entender que están a un nivel medio, debido a que cuentan con un ambiente laboral agradable y las relaciones interpersonales que manejan entre compañeros y jefes inmediatos son cordiales y aceptables, recomienda implementar un programa de capacitación para el desarrollo de la inteligencia emocional y que pueda ser comprobable debido a la importancia que tiene el conocimiento de las propias emociones dentro del mercado laboral como por ejemplo las ventas para luego de identificarlas utilizarlas como impulsos motivacionales.

Campos (2016) en el artículo titulado, La inteligencia emocional y los resultados que aparecen en la página electrónica del periódico EL SIGLO explica, que existe un problema en los colaboradores de diferentes empresas al no lograr el desarrollo de la inteligencia emocional. El gobierno de las propias emociones, la gestión adecuada y la interacción es un problema que sigue vigente hoy en día. Cuánto más alta es la posición de una persona dentro de una institución se llega a percibir que tiene un excelente manejo de sus emociones y con ello los resultados presentan un alto avance en el alcance de los objetivos. Se requiere más que simpatía para que una persona pueda considerarse emocionalmente inteligente. La inteligencia emocional debe de desarrollarse dentro de la institución en base a talleres, pero sobre todo en el interés que los mandos altos le dirijan a la estabilidad emocional que deben de tener los colaboradores dentro de la institución.

Interiano (2016) en el artículo titulado, La inteligencia emocional dos características básicas de las personas emocionalmente inteligentes, genera empatía hacia los demás publicado en el diario de Centro América explica que a los colaboradores se les aplican pruebas psicométricas para verificar el nivel de inteligencia racional o bien una prueba de habilidades laborales, pero no se preocupan por verificar el estado emocional de los candidatos. Los que saben tener un control de sus emociones obtienen un mejor resultado dentro de las instituciones en las que laboran, entre otras características de la inteligencia emocional es motivar, superar frustraciones cuando no se alcanzan las metas previstas para la jornada laboral, controlar impulsos en situaciones imprevistas. Las dos características básicas de una persona emocionalmente inteligente es generar empatía y un clima

de confianza con sus congéneres. La motivación juega un papel importante en la inteligencia emocional y en la toma de decisiones debido a que una persona que no se sienta a gusto o motivada no tomará las decisiones que el puesto de trabajo requiera.

Ralda (2015) en la tesis titulada, La inteligencia emocional en la toma de decisiones en los mandos medios de una empresa, , cuyo objetivo fue establecer existe correlación entre inteligencia emocional y la toma de decisiones en mandos medios de una empresa camaronera del municipio de Champerico del departamento de Retalhuleu, la muestra que utilizó fue de 27 sujetos comprendidos, en edades entre 20 y 60 años que representan al personal de mandos medios, la investigación fue de tipo descriptivo correlacional, utilizaron test tipo escala de likert para cada una de las variables, con el reflejo de los resultados obtenidos determinó que no existe relación estadísticamente significativa a nivel relación de 0.00 es decir nula entre la inteligencia emocional y la toma de decisiones, recomienda al departamento de recursos humanos crear programas de capacitación centrado en el conocimiento propio de las emociones, control de impulsos y formas correctas de tomar decisiones laborales y personales, para así poder afrontar los retos diarios que se presentan en la organización.

Rodríguez (2013) en el artículo titulado, La inteligencia emocional publicado en la revista Claseshistoria volumen 377 del mes de julio explica que la inteligencia emocional es considerada como rasgo de personalidad es considerado importante como un elemento para lograr la adaptación en el ambiente tanto dentro como fuera del área laboral y así lograr el éxito que se espera. Se ha considerado como una habilidad mental relacionada con el procesamiento de las decisiones y otros aspectos en los que se ven envueltos los sujetos dentro de una institución, toma un valor relevante para los propósitos para brindar un paso más a la competencia emocional que llega a ser un factor clave en los colaboradores cuyo desarrollo implica la educación emocional en un marco para el desarrollo personal, social y laboral. Una persona emocionalmente inteligente brindará una personalidad estable dentro de su grupo de trabajo y las personas de su entorno social lo consideran como alguien empático con los compañeros de trabajo.

Farrach (2017) menciona en su tesis, Estilos de toma de decisiones según la percepción de ejecutivos con diferentes culturas que laboran en Guatemala, cuyo objetivo fue conocer la

percepción sobre los estilos de toma de decisiones de ejecutivos, la muestra que se utilizó fue de seis ejecutivos todos hombres en la edad de 30 años, la investigación fue de tipo cualitativo, se aplicó una prueba de toma de decisiones y una entrevista a profundidad. concluye que algunos poseen algunas similitudes en cuanto a su estilo de toma de decisiones, puede apreciar que su personalidad es totalmente distinta al que ha visto afectada más que por su cultura, por el ambiente en el cual crecieron y las situaciones a las cuales han enfrentado. Recomienda a cada uno de los participantes indagar más sobre como sus rasgos personales afectan el proceso de su toma de decisiones e identifican como potenciar estos rasgos para ser más eficaces al momento de tomar una decisión, lo cual lo pueden hacer por medio de capacitaciones o entramientos en los distintos estilos de toma decisiones.

Gutiérrez (2017) en el artículo, El maravilloso mundo de la toma de decisiones publicado en la Prensa El Diario de los nicaragüenses menciona que el asertividad es una maravilla en la ciencia de la psicología, pues entrena a las personas para ser aptos al momento de tomar decisiones, reconocer errores entre otros. Las decisiones deben de tomarse cuando cada uno se siente capaz y libre de realizarlo debido a que suelen presentarse personas frustradas a las que se les ha negado esta posibilidad tanto en casa como en la oficina debido a que es una habilidad que se va a formar a lo largo de la vida y la cual se hace más certera y brinda mejores resultados para llevar a la persona a lo que desee. En las organizaciones las buenas direcciones y un buen manejo de las decisiones hace que las empresas sean mayormente productivas y obtengan mejores resultados. Los supervisores o colaboradores que tengan personal a su cargo deben de brindar la oportunidad para que las personas desarrollen esta competencia dentro de la institución.

Cisneros (2016) menciona en el artículo, La evolución en la toma de decisiones de negocio publicado en el Periódico Guatemala del mes de mayo explica que las empresas públicas como privadas están por cambiar la forma en que se toman decisiones gracias a la capacidad de incrementar datos de forma masiva. La información se ha hecho más visible gracias a las redes y a herramientas como la BigData que procesan datos para poder saber más sobre el comportamiento los consumidores y personas que se encuentran en el área laboral. Este tipo de estudios ya se ha incorporado en la toma de decisiones de industrias de transporte, estudios de mercado entre otros.

El futuro es tomar decisiones tanto empresariales como personales por medio de la tecnología. Las nuevas tecnologías formarán una parte importante dentro de las instituciones en todos los sentidos al hablar de colaboradores se debe tomar en cuenta la utilización de pruebas psicotécnicas por computadoras que brinden un mejor resultado y así una mejor toma de decisiones.

Quiroa (2014) menciona en su tesis, Toma de decisiones y productividad laboral, cuyo objetivo fue determinar la influencia de la toma de decisiones en la productividad laboral estudio realizado en el área de salud de Quetzaltenango, la muestra utilizada fue de 50 personas que corresponden al área de salud Quetzaltenango de ambos sexos comprendidos en edades entre 20 y 65 años, la investigación fue de tipo descriptivo, se utilizó una boleta tipo escala de Likert para el trabajo de campo, concluyó que la influencia en la toma de decisiones es importante para que pueda haber una buena productividad laboral, recomendó que cuando se tenga que tomar una decisión los gerentes o encargados realicen una lluvia de ideas para que de esta manera se les facilite la creatividad y tengan más opciones y así dar mejores resultados a la decisión.

Ariño y Maella (2010) indican en el artículo, Diez principios clave para la toma de decisiones eficaces publicado en el Periódico Expansión & empleo del mes de enero, que tomar decisiones se ha convertido en una necesidad en todos los ámbitos de la vida, sin embargo, en muchas ocasiones se deja al azar la posibilidad de resolver conflictos mientras que en otras ocasiones se rige por escoger el camino más fácil. Se debe de decidir bien antes de actuar, se es responsable por cómo se toman las determinaciones no de los resultados que estos brindan ya que no se puede tener el control absoluto. No está de más resaltar la falta de importancia que se le brinda al asumir las consecuencias. Es obvio que antes de tomar una determinación es necesario que se piense que se puede ganar o perder con ella, un ejercicio inadvertido que muchas veces pasa desapercibido es preparar y anticipar los posibles efectos para así poder reaccionar a tiempo.

1.1 Inteligencia Emocional

1.1.1 Definición

Güell (2013) define la inteligencia emocional como la capacidad de educar, cambiar, desarrollar y mejorar las habilidades intelectuales del ser humano, un buen conocimiento del ser y de la forma en que actúa y perjudica en el entorno. La inteligencia emocional es dialogo entre razón y emoción que implica actuar lógica y fríamente, esta dará una respuesta emocional adecuada al contexto después de haber realizado un análisis racional. Una persona que es emocionalmente inteligente debe de tener la capacidad de adecuar y regular las reacciones que presenta frente a situaciones poco racionales.

1.1.2 Manual básico de la inteligencia emocional

Goleman (2012) menciona que la inteligencia emocional consiste en contar con cuatro aptitudes fundamentales: conciencia de uno mismo, autogestión, conciencia y habilidad sociales. Cada una de ellas está integrada por competencias de diversas índoles. Todas llevan a un fin que es que el ser humano se encuentre bien con sus emociones y encuentre un equilibrio para relacionarse de forma eficaz con las demás personas de su entorno.

Es importa te enfatizar sobre la conciencia de uno mismo la cual se refiere a como las personas interpretan y comprenden las emociones tanto las suyas como la de los demás, así mismo a reconocer el impacto y el rendimiento que tienen en el área laboral, de relaciones, entre otros. La mente es hábil para contener datos sobre las respuestas que se tienen ante ciertas situaciones y que tanto la persona logra conocer sus emociones en momentos críticos de la vida. También aplica en el momento de cuanto se conoce cada una de las personas y de la personalidad que cada uno posee, refiriéndose a fortalezas, debilidades, creencias y pensamientos, el aspecto de no contar con prejuicios para las demás personas ni para el sujeto como tal.

A continuación, se presentan las tres aptitudes fundamentales para ser emocionalmente inteligente.

a) Autogestión: El siguiente listado representa los aspectos con los que cuenta la autogestión.

- Autocontrol capacidad para dominar emociones e impulsos que pueden llegar a ser perturbadores.
- Fiabilidad se le conoce como una muestra sistemática de honestidad e integridad.
- Meticulosidad conocida como la capacidad de gestionar a la persona como tal y las responsabilidades.
- Adaptabilidad capacidad de cambio ante situaciones que surgen en el contexto que lo rodea.
- Orientación a los logros conocido como un anhelo de satisfacer un criterio interno excelencia de excelencia.

b) Conciencia social: La siguiente definición representa el aspecto que abarca la conciencia social.

- Orientación al servicio habilidad de reconocer y satisfacer las necesidades que los clientes llegan a tener.

c) Habilidad social: El siguiente listado representa los aspectos que abarca la habilidad social.

- Liderazgo visionario la habilidad de tomar el control e inspirar a las personas con una visión convincente de realizar las actividades.
- Influencia la capacidad de lograr que otras personas realicen acciones o tareas con tácticas persuasivas.
- Desarrollar a los demás la propensión de fomentar e implementar cambios en las aptitudes e los demás guiados a la valoración orientación.
- Comunicación habilidad de escuchar y enviar mensajes claros y concisos sobre cualquier tema durante una charla.
- Catalizador del cambio capacidad de fomentar ideas nuevas y llevar al personal en una nueva dirección para lograr el cambio.

- Gestión de conflictos habilidad de suavizar discrepancias y lograr soluciones ante cualquier problema que surja.
- Trabajo en equipo y colaboración habilidad de fomentar el apoyo entre compañeros de trabajo y así poder crear equipos que alcancen los objetivos planteados.

El liderazgo sin duda alguna forma una parte esencial de la habilidad social debido a que influye de una manera positiva en cómo se desenvuelve el ser humano en todos los ámbitos de su vida, cabe recalcar que todos los aspectos que abarca la habilidad que se tiene dentro de la sociedad son de suma importancia ya sea en el ámbito personal como laboral. El trabajo en equipo va de la mano del liderazgo para que se tenga una excelente integración del equipo y se maneje una excelente inteligencia emocional.

1.1.3 La inteligencia emocional se aprende

Goleman (2012) menciona que las personas nacen con cierto nivel de empatía y el resto lo van a adquirir a consecuencia de experiencias vitales, la inteligencia emocional tiene un claro componente genético que claro está se adquiere de los padres que tan bien se manejan las emociones, en muchas ocasiones desde la infancia y cómo va a desarrollándose conforme la persona va a crecer hasta llegar a la edad adulta, los estudios psicológicos y del desarrollo de la educación también intervienen en cómo se aprende y se obtiene una mejor inteligencia emocional. Puede que nunca se sepa hasta qué punto llegan a ser relevante los aspectos del contexto llegan a ser relevantes, pero no queda ninguna duda que puede aprenderse.

Una cosa llega a ser cierta la inteligencia emocional aumenta con la edad y se conoce comúnmente como madurez, sin embargo aun cuando se llega a esta no se logra tener toda la inteligencia que en muchas situaciones que suceden en el entorno requiere, es cierto que no se está preparado para situaciones que llegan a sorprender, algunas personas necesitan que se amplíen estas aptitudes como con una formación, en muchas ocasiones los programas que están creados para potenciar e

inculcar competencias y liderazgos están encaminados de forma errónea y hacen creer a las instituciones que son una pérdida de tiempo y dinero.

La inteligencia emocional nace en los neurotransmisores del sistema límbico que controla los sentimientos, impulsos, y deseos. Estudios demuestran que este sistema aprende de mejor manera en base a la motivación, la práctica abundante y la valoración, esta que los demás ejercen en la persona, las formaciones al ir dirigidas de forma correcta y al tocar temas concretos para lo que han sido destinadas. Se puede comparar esto con el aprendizaje que surge en el neocórtex, que rige la capacidad analítica, técnica y gestiona los conceptos y la lógica. No debe de sorprender que es la parte donde se consagran la mayoría de los aprendizajes que están destinados a mejorar o aumentar la inteligencia emocional.

Para potenciar la inteligencia emocional, las empresas deben de crear planes de formación que vayan orientados al sistema límbico, se debe de ayudar a los colaboradores a romper con esquemas y hábitos que traen consigo desde su contexto familiar, no es fácil claro está, pero las empresas pueden ayudar a que estos cambios surjan efecto y así poder crear un mejor ambiente entre colaboradores y hacer sentir que la organización se preocupa por ellos no solo por lo que producen para esta. Al tener colaboradores emocionalmente inteligentes las empresas crean un mejor ambiente de trabajo y ante cualquier situación se manejará de una mejor forma, pero para esto se debe de enseñar y sobre todo a motivar a generar cambios personales y empresariales.

Un coach suele de ser de mucha ayuda para alguien que desea cambiar y mantener una mejor inteligencia emocional, este puede ayudar a desaprender que es lo más difícil quizá en todas las situaciones de la vida cotidiana, se debe de plantear retos, y estimar valoraciones de lo desconocido que tan preparado se está para los cambios y las críticas, se puede empezar por escuchar nuevas ideas, como se valora a las personas que están alrededor, brindarles la oportunidad a los demás que se expresen sus sentimientos y emociones y así lograr entenderlos, con esto la inteligencia emocional va a generar un aumento y se verá reflejado en cómo se comportan con el entorno y/o contexto que los rodea.

Es importante recordar en este punto que la inteligencia emocional no mejorará ni se producirá sin un deseo sincero de cambio, de aprender apoyado por un esfuerzo coordinado. Una breve formación, ni un manual de autoayuda servirán sino se tiene la disposición de aplicar el cambio, resulta más difícil aprender a empatizar, a interiorizar la empatía como una respuesta natural hacia lo demás, que inclinarse por un análisis de regresión y pensar las equivocaciones que se han cometido. Ralph Waldo Emerson escribió. *“Nunca se ha conseguido nada extraordinario sin entusiasmo”* si el objetivo es convertirse en una persona emocionalmente inteligente o en un líder esas palabras podrán ayudar como una guía en los esfuerzos para desarrollar una inteligencia emocional elevada. La cual sin duda alguna ayudará a la persona a desenvolverse de una mejor manera dentro de la sociedad y la hará sentirse seguro de quien representa.

1.1.4 Instrumentos para medir la inteligencia emocional

Maureira (2018) explica que existen dos tipos de pruebas al momento de medir la inteligencia emocional, los cuales brindarán un resultado similar de la persona y con esto se puede establecer el nivel de inteligencia emocional que se posee o maneja y como se puede mejorar.

a) Cuestionarios de autoinforme. Se basa en la percepción que el individuo tiene de sí mismo y de un tercero. Sin embargo, Regner (como se citó en Maureira, 2018) explica que estas pruebas no son eficientes debido a que personas tienden a ser un poco asertivas al evaluar sus habilidades emocionales.

b) Pruebas de habilidad o ejecución. Estas se basan en la resolución de problemas emocionales, al ser estas muy parecidas a las pruebas de inteligencia general. A continuación, se presentan algunos de los instrumentos que son actualmente utilizados.

- Trait Meta-Mood Scale. Este instrumento fue creado en el año de 1995 por Salovey Mayer, Goldman, Turvey y Palfai, el cual mide las destrezas para conocer y regular las emociones propias. Esta prueba posee 48 items, con una escala tipo Likert. Los componentes de esta escala

son, atención a los sentimientos, claridad emocional y reparación de las emociones. Esta misma escala fue traducida al español sin modificar los componentes, aunque sí tuvo un cambio en los ítems debido a que actualmente cuenta con 24.

- Schutte Self Report Inventory. Esta escala es presentada por Scutte, Malouf, Hall, Haggerty, Cooper, Golden y Dorheim. Se encuentra conformada por 33 ítems, con una escala tipo Likert. Posee un factor general del cual se derivan cuatro subfactores manejo de las emociones propias, manejo de las emociones de los demás, percepción emocional y uso de las emociones.
- Cuestionario de inteligencia emocional. Este cuestionario se encuentra basado en el modelo de inteligencia emocional de Goleman. Fue creado por Mestre. Que mide los siguientes factores.
 - Autoconocimiento
 - Autorregulación.
 - Autoconocimiento
 - Autoeficacia.
 - Empatía.
- Emotional competence inventory. Este instrumento cuenta con dos formas de evaluación, pruebas de autoinforme y adicionalmente se suma a la evaluación de una contraparte externa (compañeros, supervisores, entre otros). Creada por Boyatzis, Goleman y Rhee en el año 2000, está compuesto por 110 ítems y está enfocado en la predicción de la efectividad y rendimiento personal en el campo empresarial basado en el modelo mixto de Goleman de competencias del año 1997.

Todas las pruebas antes citadas deben de ser aplicadas por una persona experta en el tema en este caso sería un psicólogo experto en aplicarlas para que pueda brindar un informe detallado y así evitar el sesgo que puede causar la mala calificación de las pruebas o cuestionarios aplicados a las personas o colaboradores de una institución que solicite sea aplicado a estos. Se le debe de brindar a la persona una retroalimentación de los resultados obtenidos y con esto dar un apoyo de cómo se puede mantener el nivel de inteligencia emocional que posee o como se puede mejorar para llevar un mejor estilo de vida tanto personal como laboral.

1.1.5 Las emociones

Fernández y Ramos (2015) mencionan que las emociones en muchas ocasiones su fuerza y su certeza impulsa a actuar hacia una dirección determinada. Cuando se trabaja en algo que no convence, que se cree que no es de utilidad y no se llega a sentir una conexión aparece la tristeza y el hostigamiento, finalmente se decide abandonar. Aunque se intente seguir con ese trabajo se sabe que se detesta y el propio estado de ánimo impide que se continúe con la acción que se esperaba realizar. En algunos casos la razón y la emoción parecen ir de la mano, la solución es sencilla. Encontrar un balance entre ambas suele ser un poco más sencillo cuando estos dos por decirlo de alguna manera se llevan bien.

En otros momentos el mensaje que llevan las emociones suele ser más confuso, los pensamientos creen saber algo que la emoción no parece secundar, en las circunstancias la razón y emoción entablan una dura batalla en la cual la solución no parecer estar cerca. Quizá la suma de muchas historias confusas sobre muchas historias cuyo final fue desdichado, hizo que al mostrar las emociones se haga con cierto recelo. Debido a que al hacerlo anteriormente se evidenció un rechazo de parte de los demás al suceder esto las personas empiezan a negar lo que sienten y lo que los demás quieren ver en cuanto a emociones se refiere.

Durante mucho tiempo se ha creído que al adentrarse al mundo de las emociones se estaba al ingresar a un mundo peligroso. Un mundo en el que se debe ejercer el control o se será controlado. La emoción pasa de esto modo a ser un animal salvaje al que se debe de controlar o terminará por controlar todo lo que se realice en el diario vivir. Muchos de los trastornos que se presentan son por un fuerte miedo a las emociones, personas que desean ejercer un control sobre su contexto para aliviar el malestar que presenta no tenerlo sobre su propio mundo emocional.

En todo caso las emociones tienen un efecto inmediato sobre lo que se experimenta. Llega a generar sensaciones en la persona que bien pueden ser placenteras o desagradables. Suelen constituir un signo inequívoco de que se sigue con vida y la sensación de todo aquello que rodea al ser humano. No suele ser extraño que las personas que experimentan traumas pasen por periodos de insensibilidad momentos en los cuales parece que la emoción estuviera ausente, colapsada,

atrapada. En estas situaciones el individuo parece también estar ausente de lo que pasa en su propio entorno y da la impresión de que no se percata de su propia vida.

Precisamente el corazón emocional, es el sentir atracción o rechazo por aquello que rodea al ser humano donde encuentra su raíz de su motivación el impulso que genera una acción se debe de acercar a aquello que tanto se desea, alejarse de aquello que se detesta e incluso a adentrarse a aquello a lo que se teme y desea, adentrarse en el propio deseo a fin de saber algo más sobre su naturaleza y el papel que juegan las emociones en ello. Las nuevas experiencias tienen el efecto de generar que las emociones toquen su punto más alto al manifestar como las personas suelen reaccionar ante situaciones que se encuentran fuera de su control.

Las emociones suelen ser reacciones complejas en las que se ven mezcladas tanto a mente como con el cuerpo. La respuesta emocional incluye tres tipos de respuestas: un estado mental subjetivo (por ejemplo, me siento bien o mal), un impulso a actuar que puede expresarse de forma abierta con los demás o no por ejemplo (aproximación, evitación, llanto) y cambios de índole corporal o respuestas de tipo fisiológico (por ejemplo, sudoración, ritmo cardíaco). Conocer el significado de la emoción en el entorno social, saber si las emociones tienen un objetivo concreto y en último término si pueden ser modificadas para alcanzar determinadas metas. Se suele considerar que algunas emociones son más importantes que otras por el hecho de que se manifiestan de manera más constante debido a las situaciones que afectan el entorno social y cultural.

La siguiente tabla presenta una breve definición de las emociones que suelen ser primarias en la inteligencia emocional y son las primeras que aparecen cuando se presentan situaciones no esperadas.

Tabla núm. 1

Definición de las emociones

Miedo	El miedo o ansiedad aparecen cuando el individuo enfrenta una situación amenazante.
Ira	Emoción que se llega a activar cuando se bloquea alguna conducta dirigida hacia una meta.
Tristeza	Emoción que se activa ante el fracaso y la separación.
Alegría	Emoción que se activa ante el éxito y acontecimientos positivos.
Sorpresa	Emoción que se activa ante sucesos inesperados.
Asco	Emoción que se activa ante un objeto deteriorado o acontecimiento de mal gusto.

Fuente: Fernández y Ramos (2015). *Desarrolla tu inteligencia emocional*, pág. 2

Las emociones siempre jugarán un papel importante dentro de las situaciones que surgen sobre todo cuando son acciones o situaciones inesperadas en las que la persona no está preparada para recibir noticias o directrices que generen un cambio drástico en su forma de vida o en el entorno que la rodea. El conocer que se siente en ese momento resulta importante para realizar las acciones adecuadas ante cada situación.

1.1.6 Empatía en la inteligencia emocional

Goleman (2015) menciona que, dentro de todas las dimensiones de la inteligencia emocional, la empatía juega un papel importante al ser la que resulta ser la más fácil de reconocer. En algún momento las personas llegan a sentir empatía por un amigo, un conocido, un familiar, entre otros. Pero cuando llega a tratarse de negocios rara vez se escucha que haya sido reconocido o alabado por su empatía, la propia palabra llega a sentirse extraña si se menciona en alguna reunión de trabajo o de negocios. El termino no debe de confundirse con sentimentalismo del tipo “estoy bien, tú estás bien”. No se trata de adaptar los sentimientos de los demás o de satisfacer al mundo.

Está catalogada particularmente importante hoy en día como un componente del liderazgo existen tres razones: el creciente uso de los equipos, el veloz ritmo de la globalización y la imperiosa necesidad de mantener el talento. Ser un líder supone un desafío debido a que los equipos de trabajo

llegan a convertirse en calderas donde explotan las emociones. A menudo se suele cargar a las personas que tiene un puesto alto que deben de buscar consensos lo cual suele ser difícil con dos personas y al momento de tener grupos grandes se vuelve una odisea por el nivel alto de emociones que se viven dentro de ellos. Un jefe debe saber liderar y comprender las emociones de sus colaboradores para así alcanzar los consensos requeridos para el alcance de los objetivos.

La empatía conlleva mucho más allá que una persona se coloque en el lugar de otro se trata de una escucha activa y esta resulta de mucha ayuda dentro de las organizaciones entre un jefe y su subordinado cuando se debe de brindar retroalimentación o el colaborador desea plantear sus inconformidades y se debe de prestar la escucha activa. La empatía cuenta con componentes que son los siguientes.

- Saber escuchar.
- Interpretar las señales no verbales.
- Mostrar comprensión.
- Prestar ayuda si es necesaria.

La globalización suele ser otra razón para la creciente importancia que se le da a la empatía por los líderes de negocios. El dialogo que surge en una reunión de trabajo o en un grupo de amigos da lugar a malentendidos o confusiones. Funciona como un antídoto, las personas que la poseen están sintonizadas o sincronizadas para interpretar el lenguaje corporal o en otras palabras el lenguaje no verbal, pueden escuchar mensajes que subyacen en las palabras que brindan y en como lo hacen. Más allá de este superpoder como algunos lo llaman poseen un profundo entendimiento tanto de la existencia como las diferencias étnicas y culturales.

La empatía juega un papel principal en la retención del talento humano, un jefe que logra entender a sus colaboradores, logran obtener un personal excelente y buenas relaciones interpersonales. En la actualidad la necesidad de hacerlo es aún mayor, cuando los buenos empleados dejan la empresa siempre se llega a preguntar por qué y se llevan consigo sus conocimientos. Ahí es cuando entra

en juego la importancia de ser un buen entrenador y mentor para cada uno de ellos, ya sea ha repetido en varias ocasiones que ser un buen coach da como resultado un mejor rendimiento sino también una mejor satisfacción en el trabajo. La forma en que se motivan a los empleados es una demostración de empatía en acción, los colaboradores siempre se sentirán motivados y emocionados con estas acciones.

1.1.7 Emoción y sentimiento

Güell (2013) menciona que se puede utilizar las palabras emoción y sentimiento como sinónimos, se dice que tanto el miedo como el amor son una emoción o un sentimiento. Si se quiere ser preciso, aunque llegan a tener muchas cosas en común siempre hay factores que la llegan a diferenciar. Cuando se llega a hablar de inteligencia emocional vale la pena distinguir entre ambas debido a que para ser inteligentes emocional y sentimentalmente será preciso usar recursos diferentes para encontrar ambas.

a) Emoción

Una emoción es una respuesta que brinda el cuerpo ante un estímulo generado por el contexto todo mediante un proceso biológico. El sentimiento llega a ser una respuesta del cuerpo elaborada mentalmente a partir de la relación con una emoción generada con anterioridad. De manera sintética se puede afirmar que la emoción es una respuesta inmediata y espontánea e inconsciente del cuerpo, mientras que el sentimiento es la respuesta que brinda el pensamiento, la razón meditada y elaborada. La relación emoción/cuerpo y sentimiento/mente llega a ser una distinción bastante aceptada entre psicólogos. Las emociones son previas a los sentimientos y estos son respuestas de las emociones.

Las emociones son mecanismos que permiten que el cuerpo tenga una respuesta para hacer una distinción clave para la supervivencia ante la respuesta de los acontecimientos que brinda el entorno. Esta capacidad emocional ha permitido que se llegue a saber quién es y sobre todo a sobrevivir a millones de años de evolución que claro está los cambios bruscos de cualquier situación generan una emoción sea buena o mala. Por eso llega a estar situada en el cerebro más antiguo, el paleo córtex o cerebro reptiliano. También por eso las emociones llegan a estar

conectadas con el cuerpo y tienen manifestaciones físicas: lágrimas, sudor, aceleración cardíaca, tics en el rostro o las modificaciones hormonales. El origen de la emoción está ligado a un estímulo que proviene de los cinco sentidos del cuerpo.

b) Sentimiento

Los sentimientos son una fase más del avance del organismo a base de la evolución, en su base principal se encuentran las emociones, pero llega a tener un significado más complejo de lo que se llega a creer. Es una elaboración mental que el neocórtex realiza a partir de una emoción previa. La elaboración mental sucede al momento en que se reconoce el estado del cuerpo en un momento determinado, o sea todo aquello que caracteriza al ser humano y lo diferencia de otros mamíferos: tomar conciencia de sí mismo, de su identidad. Cuando se elabora un sentimiento se debe de ser consciente del estado corporal en el que se encuentra y qué pensamientos llegan a estar implicados en ese sentimiento. Los sentimientos siempre están conectados por pensamientos por lo tanto no solamente son frutos de la conciencia de una emoción sino también acompañan un estado de consciencia.

c) Relación entre emoción y sentimiento

Si se analiza por ejemplo una emoción básica como la tristeza esta se genera a partir de un estímulo exterior, un paisaje, una conversación, una canción cualquier estímulo que ingrese a través de los sentidos. Esta emoción como cualquiera de las otras afecta el sistema límbico y al neocórtex, en esta zona llega a convertirse en sentimiento de tristeza para hacer esta evolución intervienen varios como el pensamiento, la asociación, los recuerdos o sea todos los aspectos cognitivos. Esta tristeza llega a convertirse en dos sentimientos que se derivan de una elaboración mental (la melancolía y la añoranza). Al momento que se escucha por ejemplo una canción se extraña a una persona o se quiere regresar a cierto punto de la vida, para añorar se debe de asociar el estímulo a un pensamiento sino el sentimiento no se produce. Todo estímulo genera una reacción ya sea una emoción o un sentimiento que lleva a la persona querer regresar a cierto punto de su vida en el que sentía que todo estaba mejor.

En muchas ocasiones se tienen emociones que no se logran asociar a un sentimiento, esta situación llega a ser inquietante y desconcertante porque se nota que en el cuerpo la emoción, pero no se

logra saber que sentimiento la genera. Se necesita saber que conexión existe entre ambas para tener conciencia de lo que está por pasar dentro de sí mismo. Una parte importante de la inteligencia emocional consiste precisamente en tener conciencia de los sentimientos que se generan a partir de las emociones. Cuando se investiga los recursos y estrategias que se necesitan para ser emocionalmente inteligentes se puede comprobar que son diferentes. De manera resumida se podría decir que las emociones son más fáciles de regular con recursos corporales, mientras que los sentimientos deben de ser regulados con estrategias racionales y mucho más elaborados.

1.1.8 Emociones en la toma de decisiones dentro de las instituciones.

Güell (2013) explica que en la gran mayoría de seres vivos la toma de decisiones está presente y tiene una relación estrecha con la supervivencia. Un animal toma la decisión de que va a cazar, que va a comer, a donde va a huir, todas las elecciones y sobre todo la adecuación al entorno y su flexibilidad, le permiten sobrevivir en un contexto violento. Muchas de las decisiones tanto en animales como en seres humanos parten de códigos genéticos heredados, otras especialmente en los mamíferos, se basan en aprendizajes a partir de la experiencia. Se aprende en qué momento las decisiones que se toman van a afectar a quien se encuentra en el entorno y cómo afecta a sí mismo.

Las personas disponen además de la genética y de la experiencia de un recurso especializado para tomar decisiones que los animales no tienen y se llama racionalidad. Desde la filosofía griega (Sócrates, Platón) se ha destacado la racionalidad como ayuda de cómo se debe actuar y cuáles serán las mejores decisiones para cada uno. Esta valoración afecta desde cualquier punto de la vida, el que pantalón comprar a decisiones más complejas, como la de vivir solo o acompañado, a donde ir de vacaciones y también temas de valores, al momento de juzgar ciertas situaciones o actitudes de otras personas se hace uso de la toma de decisiones. La racionalidad al ser exclusiva de los seres humanos hace que las decisiones sean sustentadas en la razón y eso hace una diferencia radical.

La toma de decisiones también ha sido estudiada y defendida desde un enfoque psicológico, cuando se trata de definir el criterio de salud mental se considera entre otros factores la capacidad que tiene la persona de tomarlas basándose en la razón y en el llamado sentido común. En muchas ocasiones este sentido común falla en las personas y las lleva a que tomen decisiones equivocadas en las cuales les provoca un conflicto de emociones y es ahí cuando debe de entrar la inteligencia emocional. Las conductas irracionales se consideran sospechosas y síntoma de un deficiente funcionamiento mental en la cual hay que prestar atención para evitar problemas mayores.

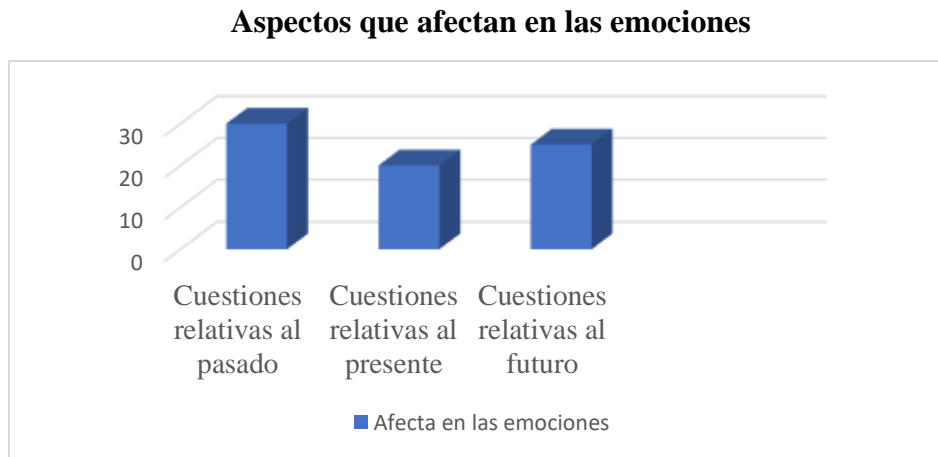
La neurología ha investigado que parte del córtex es responsable de la parte racional del ser humano y de la toma de decisiones. La racionalidad se concentra en el hemisferio izquierdo del córtex, y las acciones voluntarias y las decisiones en los lóbulos frontales. El córtex cuando toma una decisión utiliza una gran cantidad de información, la procesa y analiza y al final actúa y toma la decisión para ello se tiene tres aspectos diferentes.

- Cuestiones relativas al pasado (experiencia y aprendizajes).
- Cuestiones relativas al presente (estado actual de la persona, físico y psíquico).
- Cuestiones relativas al futuro (consecuencias posibles de la decisión).

Estos aspectos se realizaron en una encuesta para tomar en cuenta lo que directivos, y colaboradores en general consideraban que aspectos más influían en su entorno al momento de tomar una decisión y como la inteligencia emocional influye en ello.

La siguiente gráfica muestra los tres aspectos que los colaboradores y personas particulares consideran que influyen más en la inteligencia emocional.

Gráfica Núm. 1



Fuente. Güell (2013) ¿Tengo inteligencia emocional? Pág. 130

Se puede observar que las cuestiones relativas al pasado son los aspectos que más afectan las emociones y en como la persona suele manejarlas en el que se obtuvo un 30 % de respuesta, las cuestiones relativas al presente representan un 15% y las cuestiones relativas al futuro un 20 % que afecta las emociones durante la toma de decisiones.

Las neuronas y los neurotransmisores juegan un papel importante en las emociones es por ello por lo que en la teoría. Damasio (como se citó en Güell, 2013) expone sobre las emociones, él propone otra explicación al funcionamiento de la toma de decisiones distinta a la que la liga a la racionalidad ha trabajado sobre las emociones y sus fundamentos neurológicos. Investigó personas que presentaban lesiones cerebrales. Algunos de estos pacientes eran incapaces de tomar ninguna decisión personal y de ser constantes y consecuentes con ella. Las personas no eran capaces de tomar decisiones racionales y la respuesta estaba en la lesión que tenían en una parte del cerebro en donde se producen las emociones es el lóbulo frontal. En otras palabras, el hecho de tener lesionada la zona “emocional”.

Un beneficio va acompañado de un estado emocional de placer de satisfacción, mientras que una pérdida va acompañada de un estado emocional de rabia, envidia o vergüenza. Cuando se toma una decisión de índole racional también se debe de considerar que estado emocional estará por

influir en la toma de decisiones. Por eso los pacientes con lesiones en la corteza prefrontal no eran capaces de tomar una decisión, puesto que no iba acompañado de ningún estado emocional. En muchas ocasiones las emociones juegan un papel importante en la toma de decisiones, además del trabajo lógico y racional, las mejores decisiones se toman con calma al encontrar la homeostasis para que estas no tengan consecuencias.

La constatación de la importancia de las emociones en la toma de decisiones es un argumento más para justificar la necesidad y utilidad de disponer de una buena inteligencia emocional. Las personas que tienen una buena inteligencia emocional toman mejores decisiones y más adecuadas y útiles porque, como se ha argumentado, las emociones suelen ser un factor importante en cualquier decisión del diario vivir. Algunas de las decisiones significativas de todos los días se toman con criterios de tipo emocional: el tipo de estudios o de trabajo, la persona con la cual se vive o se casa, los valores y criterios que te sirven de modelo de conducta son decisiones con un fuerte componente emocional más allá de las largas elucubraciones racionales.

1.2 Toma de decisiones

1.2.1 Definición

Robbins y Coulter (2014) definen la toma de decisiones como un proceso que se desarrolla en toda organización y en todos sus niveles: operativo, táctico, gerencial y estratégico. Esta se realiza por los individuos o grupos que la conforman y para ello consideran una serie de elementos y factores que inciden en este proceso, elementos contextuales y características de la situación concreta que exige la decisión, la información para determinar esta última y, sobre todo, la capacidad del individuo o grupo que ejecutan el proceso.

1.2.2 Decisión personal: la mejor opción

Linero (2014) explica que la vida se convierte en un constante decidir, invita siempre a tomar opciones en muchas de las actividades que se realizan, la misma vida se convierte una búsqueda

constante del camino que se recorre en busca de una o varias respuestas. De hecho, se podría entender la vida como la recopilación de las consecuencias de las decisiones. Las respuestas más fáciles como un sí o un no tiene el poder de hacer del mundo un lugar totalmente distinto, ante el diluvio de emociones que se reflejan o se manifiestan en una situación límite llegan a surgir varias preguntas en las cuales llegan a desatar un mundo de situaciones que producirán sentimientos de gozo y júbilo o de tristeza y dolor, pero se debe de recordar que fue la decisión que tiñó por referirse de alguna forma, la decisión que se tomó.

Lo que hoy se vive es consecuencia de las decisiones que se han tomado en el pasado, no se está aquí por una simple casualidad, nadie ha decidido por alguien más, aunque hay personas que llegan a influir en lo que se decide es cada uno quien toma la decisión de seguir o no ese camino, el ser manipulado, escuchado o rechazado es algo que se toma sin esperar que alguien más llegue a tomar esa decisión. Cada persona influye en las decisiones de alguien más, aunque es de manera personal en que se decide hacia donde se debe de dirigir y así marcar un destino de lo que se va a vivir a futuro.

Las situaciones no se convierten en fruto de coincidencias, de gestiones del azar, ninguna excusa que se busque puede soslayar algo que es propio que no es más que las decisiones que se toman y la capacidad que se tiene para esto, el aquí y el ahora son irrefutables, lo que se ha construido. La historia se marca por lo que se ha construido y fabricado en base a las decisiones que se va a tomar a lo largo de la vida que no es más que lo que se desea en ese momento. Comprender que se tiene el poder de cambiar el camino que se lleva o ser responsable del mundo que se va a crear y formar dentro del universo al que se le llama vida.

El aprendizaje que se va a brindar a lo largo de la vida es algo que se va a valorar y las decisiones influyen en ello, las malas o buenas decisiones enseñan que las oportunidades muchas veces no se vuelven a repetir y es cuando el ser humano debe de hacer uso de algo que lo diferencia de los animales y no es más que el raciocinio e implementarlo, estas implican desafíos en el diario vivir se debe de aprender y estar conscientes de cuán importante suele ser emocionalmente inteligentemente para que aquellas decisiones que se tomen lleven un sentido y una dirección de logro y no se convierta en un castigo o una mala práctica que lleven a la persona en muchas

ocasiones a generar enfermedades mentales que lleguen a necesitar un tratamiento tanto psicológico como psiquiátrico.

1.2.3 Introducción a la toma de decisiones

Amaya (2010) explica que la toma de decisiones es fundamental en una empresa y sobre todo en cualquier actividad humana. En este sentido todos se convierten en tomadores de decisiones, sin embargo, tomar una buena decisión empieza con un proceso de razonamiento constante y focalizado en el que se pueden incluir procesos y/o disciplinas como la filosofía del conocimiento la ciencia y la lógica, pero sobre todo la creatividad. Un gerente, un colaborador con un puesto en un menor rango jerárquico deben tomar decisiones todos los días. Algunas son decisiones de rutina otras se convierten en repercusiones drásticas en las operaciones de las empresas donde trabaja. Alguna de estas decisiones se convierte en ganancia o pérdida de grandes cantidades de dinero o el cumplimiento o incumplimiento de los objetivos.

El mundo se convierte en cada vez más complejo, la dificultad de los decisores aumenta día con día. Una persona que tiene un problema debe de responder con rapidez ante los acontecimientos que parecen ocurrir con un ritmo más veloz que antes y es ahí donde la persona debe de poner en marcha la competencia. Debe de asimilar en conjunto con la decisión un conjunto de opciones que todas tienen un pro y un contra tanto para su persona como para la organización en la que trabaja, algunas se consideraran como desconcertante. Algunas características del decisor se pueden clasificar en.

- El pensador.
- El cowboy (repentino e intransigente).
- Maquiavélico (el fin justifica los medios).
- El historiador (cómo lo hicieron otros).
- El cauteloso (incluso nervioso).

La revolución industrial del siglo XIX contribuyó en la historia a darle un nuevo giro al mundo industrializado moderno. En el campo de la Ciencia de la Administración (CA), conocido también como Investigación Operacional (IO), comenzó con la publicación de *The Principles of Scientific Management* (Los principios de la administración científica) ha ayudado a las personas a comprender los problemas de las decisiones que se generan en las instituciones, traducirlos a términos un poco más analíticos y luego se deben de resolver. En casi todos los problemas de decisiones se llega a encontrar los siguientes componentes.

1.2.4 Modelos de toma de decisiones

Amaya (2010) menciona que existen modelos de decisiones ante los cuales cualquier persona o colaborador se va a enfrentar y/o decidir. La tarea se convierte en seleccionar la mejor alternativa entre las cuatro categorías que se presentarán al depender de la habilidad para predecir las consecuencias de cada una. Las cuales son.

a) Toma de decisiones bajo certidumbre

Esta se presenta cuando se puede predecir con certeza las consecuencias de cada alternativa de elección, cuando existe una relación directa entre causa y efecto entre cada paso y una consecuencia, depende de la situación a veces la elección suele ser muy obvia se toma como ejemplo si está por llover se sabe de sobremana que se debe de llevar paraguas, se lleve o no, se sabe que las consecuencias son predecibles. Las decisiones que se toman a diario caen en esta categoría, conceptualmente la tarea es bastante sencilla simplemente se llegan a evaluar las consecuencias de cada alternativa y se selecciona la que se prefiera. En las empresas muchas de las decisiones que se toman van a tener consecuencias y muchas de ellas son predecibles desde una felicitación hasta una desvinculación.

b) Toma de decisiones bajo riesgo

Esta categoría incluye aquellas decisiones para las que las consecuencias de una acción dada dependen de eventos probabilísticos. En todos los casos se tienen elementos de un problema de toma de decisiones bajo riesgo: se cuentan con dos recursos probabilísticos y la habilidad que se tenga para determinar (o realizar estimaciones razonables) las probabilidades de los eventos. A esas decisiones que se llegan a tomar una sola vez pueden agregarse situaciones y/o decisiones que suelen ser repetitivas, como inventarios, líneas de espera, programación de la producción que pueden involucrar decisiones bajo riesgo. Se considera que solo los colaboradores que tiene un rango jerárquico alto son quienes llegan a tomar este tipo de decisiones que en muchas ocasiones deben de esperar resultados.

c) Toma de decisiones bajo incertidumbre

Esta categoría llega a tener un leve parecido con la toma de decisiones bajo riesgo, con una diferencia que no se conocen las probabilidades de los eventos que se presentarán en el futuro y cuán posibles sean las diferentes consecuencias. A esta categoría algunos expertos consideran que se convierte como disparar en la oscuridad. Aun en estas circunstancias se pueden ofrecer varios métodos para manejar problemas de esta categoría. Por lo cual se establecen los siguientes factores para la toma de decisiones.

- Se debe de reducir la incertidumbre que causan las posibilidades al obtener la información adicional que se requiere sobre el problema con frecuencia esta opción basta para reducir, si en caso llegara a fallar se tienen varias opciones adicionales.
- Otra de las maneras de manejar este tipo de decisiones es introducir abiertamente en el problema los sentimientos que llegan a ser subjetivos de optimismo y pesimismo. No es tan malo como se puede llegar a observar en muchas de las situaciones se tiene una razón válida para tomarlos en cuenta.
- Una estrategia alternativa consiste en convertir el problema en otro tipo de decisiones y esta es la de toma de decisiones bajo riesgo, para que se pueda realizar una selección óptima, primero

se puede llegar a expresar aquellos conocimientos y sentimientos que no se pueden representar en la toma de decisiones bajo incertidumbre.

- Si no se tienen bases para realizar estimaciones subjetivas se puede emplear el principio de razón insuficiente. Esto significa que todos los eventos son igualmente probables y se obtienen varias posibilidades.

En muchas de estas decisiones se puede llegar a presentar el grado personal de optimismo, o convertir el problema a riesgo con una exactitud razonable a la cual se le puede llamar intuición, experiencia, juicio, suerte o cualquier otro nombre que se le quiera brindar. Al realizar esta opción mejorará la toma de decisiones en mayor medida que cuando se hace simplemente como se le conoce comúnmente un disparo en la oscuridad.

1.2.5 Perfiles en la toma de decisiones

Olaz (2018) menciona que se admite que existen ciertas condiciones de partida para analizar adecuadamente los problemas y en consecuencia tomar decisiones acertadas llega a ser cierto que existen diferentes perfiles. Todas las personas llegan a analizar y estudian las situaciones desde diferentes métodos y se encuentran con una única respuesta en el que se pueden llegar a abrir nuevos enfoques para interpretar y actuar ante los perfiles que se presentan en la toma de decisiones.

Se ha intentado caracterizar al ser humano a través de un conjunto de variables, se convierte siempre en una tarea ardua y compleja, no obstante, se traza una línea en un conjunto de perfiles básicos de actuación por lo cual es necesario apoyarse en los estudios de Heymans, que luego de un tiempo desarrolló Le Senne. En el modelo destacan tres dimensiones que en mayor o menor medida definen las formas de actuar de un individuo. Las cuales son: la emotividad, la actividad y por último la resonancia o en la adopción de reacciones primarias o secundarias. A continuación, se presentan los rasgos distintivos de las tres dimensiones antes mencionadas.

a) Carismático

Las personas que encajan en esta clasificación responden a una serie de variables, entre las que pueden destacarse: la cordialidad, la vitalidad y la exuberancia en relación con los demás. En cuanto se refiere a la toma de decisiones presentan un carácter optimista. Las decisiones que toman siempre van acompañadas de mensajes que conllevan su personalidad lo que genera que tiendan a oírse más a sí mismos que escuchar a los demás. Tienden a ser conscientes de su potencia comunicativa y del encanto que suelen tener sobre los demás y llegan a convertirse en personajes revolucionarios.

b) Visionario

Las personas clasificadas en este perfil tienden a ser ambiciosos y emprendedores, tienden a presentar niveles de tensión extremos en muchos rasgos de su personalidad. Obsesivos con alguna idea, las actividades que llevan a cabo se centran en una sola finalidad, sin que el no ser comprendido les genere un impedimento para seguir su estrategia. En cuanto a la toma de decisiones tienden a ser dominantes y aptos para el mando pueden ser represivos en cuanto a brindar mensajes y formas de llegar, suelen controlar toda la potencia y violencia que pueden desencadenar. Se les puede llegar a calificar como autocontrolados.

c) Dictatorial

Las personas que se centran en esta clasificación responden genéricamente a una serie de parámetros que permite que se les identifique como de un humor variable, pues les gusta atraer la atención de los demás para poder considerarse el centro de todo y recurren a los excesos teatrales en la expresión de su mensaje. Buscan el control real de las situaciones dentro de la institución, la toma de decisiones la llegan a concebir como una herramienta de total control sobre los demás. Este aspecto lleva a la dosificación no solo de la información sino de los datos nimios, tienen a evitar que los demás lleguen a obtener el conocimiento que ellos creen tener sobre los demás colaboradores.

d) Mediador.

Las personas que se encuadran en esta taxonomía suelen ser introvertidos, indecisos y descontentos; no obstante suelen ser excelentes mediadores en la resolución de conflictos dentro de las empresas. Suelen ser reservados y escrupulosos por naturaleza, el peso del pasado es importante en la toma de decisiones esto se refiere a que las acciones que han sido importantes anteriormente influyen ya sea de buena o mala manera al momento de decidir. Suelen tener una gran inteligencia y memoria histórica, tienden a ser personas cautelosas cuando de analizar al equipo se trata. Estos aspectos en conjunto los convierten en personas que recurren a la experiencia como garantía del éxito.

Estos rasgos distintivos de las dimensiones juegan un papel importante dentro de la toma de decisiones y su relación con la inteligencia emocional debido a que todos llegan a encajar en uno de ellos al momento de tener que tomar una decisión importante pues se reacciona de diferente manera al presentarse situaciones diferentes por lo cual es importante conocer con cual se siente la persona más identificada y partir de ahí para que estas sean las mejores decisiones.

1.2.6 Las decisiones individuales o en equipo

Olaz (2018) menciona que la toma de decisiones al ser un proceso de análisis obliga a gestionar la intervención de varios factores que llegan a influir o mermar la toma de decisiones y entre ellos el modo en que se va a realizar esto es en solitario o en equipo.

a) Las decisiones individuales

Las personas no reaccionan del mismo modo en situaciones cotidianas existen personas con mayor o menor iniciativa, creatividad, algo que va estrictamente relacionado con la actitud que toman en la vida, lo que de cierta manera es reprobable, pero influye en el análisis de problemas y en la toma de decisiones. En los niveles más desarrollados la iniciativa o proactividad está relacionada con la capacidad de identificar, solucionar problemas y activar o encontrar oportunidades. Se debe de

contar con una capacidad de adaptación debido a que se debe de trabajar de forma eficiente en las situaciones que se presentan dentro de las instituciones y el entorno.

Las personas proactivas se caracterizan por desarrollar esquemas mentales reconocidos por.

- Aceptar la necesidad de flexibilidad. Las personas deben de estar dispuestas a realizar cambios dentro de las instituciones, a reaccionar de forma correcta ante los pequeños problemas que se presenten, se debe de estar abierto a nuevos enfoques.
- Aceptar el cambio. Se debe de tener una reacción ante situaciones imprevistas o de incertidumbre en las que no se puede tener un control, en los cuales se debe de tener un alto grado de aceptación con los comentarios/iniciativas que se integren o vengan de los colaboradores para ponerlas en marcha, se debe de ver de forma positiva los procedimientos con el fin de alcanzar los objetivos.
- Promover y generar cambios. Se debe de realizar preguntas críticas al momento de realizar las cosas, para ofrecer un mejor servicio para plantear el futuro de un mejor trabajo al buscar la máxima productividad con el menor esfuerzo.

Las dificultades tienden a convertir a las personas con iniciativa en un ser proactivo con iniciativa de realizar actividades para lograr remediar las posibles complicaciones futuras y además construir o fabricar junto a los colaboradores o personas en su entorno para lograr alcanzar los objetivos de lo que se ha planificado. Si se ve desde otro punto de vista estas acciones pueden activar la reacción de una respuesta a una situación concreta convirtiéndose en una persona reactiva.

b) Las decisiones en equipo

Al momento de estar junto a otras personas y que llegue el momento de la toma de decisiones es probable que lleguen a surgir conflictos debido a que no todo el mundo actúa de la misma manera. La curva de la hostilidad describe buena parte de lo que sucede cuando inevitablemente surgen situaciones no deseadas dentro de las reuniones.

Sin duda alguna se convierte en un camino iniciado en el que el nivel racional debe de prevalecer antes que los demás para que las decisiones lleguen a un objetivo que. La cuestión que esté suscrita para el recurso para que lleguen finalmente al punto de partida. Si se le ve de otro modo al momento de la toma de decisiones, es probable que lleguen a surgir conflictos y se debe llegar a la solución de problemas del modo más eficiente posible.

1.2.7 El proceso de la toma de decisiones

Olaz (2018) Expresa que al tomar una decisión no es considerado como algo fácil de realizar ni de olvidar, al momento de tomarla obliga a realizar un seguimiento de como se está por llevar a cabo las reacciones o consecuencias de esta. Cuando por razones diferentes no se puede llevar este control ya sea por falta de tiempo, cuestiones organizativas, aspectos culturales se debe de delegar en otras personas que pueda realizar estas actividades. Delegar, no obstante, es el final de un proceso complejo donde se hace necesario observar una serie de etapas. Fases internas en el proceso de toma de decisiones.

Si se observa desde un punto de vista interno se debe de tomar una decisión ante un caso concreto es necesario realizar un proceso que tres fases comprenden el diagnóstico del problema, tratamiento del problema y la intervención del problema. La lógica de este proceso contempla varias similitudes con el trabajo que realiza un médico al atender a un paciente, se debe de tener un diagnóstico, un tratamiento y así dar respuestas al problema.

a) Un diagnóstico inicial.

Al realizar un diagnóstico inicial se debe de analizar y seguir ciertas pautas, esto implica que se deben de considerar dos tipos de pensamientos, el analítico que implica que se debe desarrollar la capacidad de análisis, el sentido del orden y el desarrollo de los procesos y la realización de las tareas, y por otro lado el pensamiento creativo, en el que requiere de ciertas dosis de flexibilidad, apertura mental y sensibilidad hacia la innovación. Todos deben de estar dispuestos a crear y a innovar dentro de las instituciones. Ante nuevas situaciones es necesario preguntarse cómo se debe

de abordar el problema en donde se deben de buscar diferentes opciones y posibilidades de respuesta.

b) El tratamiento del problema

Cuando se debe de tratar un problema implica que se debe de planificar el tiempo y los recursos que van a ser necesarios para poder gestionarlo adecuadamente. La planificación guarda una relación con la capacidad para programar una serie de tareas y de asignarla en los cuales se deben de minimizar los efectos adversos que no por sospechosos y predecibles pueden llegar a presentarse y comprometer el trazo de los objetivos que se trazan. Los problemas llegan a multiplicarse cuando las decisiones tienen efectos colaterales y no se encuentra el tratamiento que deben de tener. Al momento de planificar se reparan en dos tipos de percepciones: la objetiva y la subjetiva en los cuales pueden condicionar o limitar todo el desarrollo del proceso en cada una de sus fases (definición del entorno, clarificación de objetivos, desarrollo del plan de acción, asignación de recursos entre otros.)

c) Respuesta al problema.

Luego de los pasos anteriores llega el momento en el que se debe de intervenir en el proceso de la toma de decisiones. Ello obliga a interrogarse acerca de una serie de cuestiones relacionadas con los diferentes aspectos que se van a tratar en la configuración del problema. Los términos control y evaluación tienden a hacer referencia a dos tipos de actividades que deben de realizarse de manera coordinada. El control se convierte en un elemento de mejora en la toma de decisiones mientras que la evaluación no es más que emitir un juicio sobre el valor o el mérito que tiene cada persona al momento de tomar una decisión.

En la siguiente tabla se establecen diez aspectos que se deben considerar al momento de la toma de decisiones.

Tabla Núm. 2

Aspectos para considerar

1	Es necesario que se asuman los riesgos, porque no hay peor decisión que la que no se toma
2	Aceptar que por mucho que se quiera olvidar se debe de vivir con la incertidumbre del que pasará.
3	La reflexión se convierte en una clave para entender la naturaleza de los problemas.
4	Es necesario que se tenga una mente abierta, para aceptar nuevas ideas y cambios.
5	Conocer herramientas y potencial de los demás.
6	Las decisiones siempre estarán vinculadas a las consecuencias y a resultados previsibles.
7	Es esencial saber escuchar de forma activa, analítica y creativa.
8	Siempre será importante fundamentar la toma de decisiones y el análisis de esta.
9	Siempre ir hacia adelante, aunque la toma de decisiones no concuerde con la ideología de las demás personas.
10	Siempre tener en cuenta que “Rectificar es de sabios”.

Fuente: Olaz (2018) Guía para el análisis en la resolución de problemas y toma de decisiones. Pág. 62

Estos diez aspectos deben de ponerse en práctica siempre que se vaya a tomar una decisión importante ya sea en el ámbito personal o laboral debido a que es todo un proceso mental sobre qué decisión será la mejor y estos diez pasos sobre como sobrellevar de mejor manera las decisiones apoyan al colaborador a asumir riesgos y conocer herramientas. Claro está que los pasos nunca o casi nunca se llevarán a cabalidad, pero se debe de tratar de que las decisiones vayan enfocadas a mejorar aspectos dentro de las instituciones y asumir los riesgos que esto conlleva debido a que no todos los trabajadores estarán de acuerdo con los resultados obtenidos, pero se debe de aprender a llevar y encontrar respuestas y soluciones.

1.2.8 El círculo de la toma de decisiones estratégicas

Planellas (2015) refiere que algunos directivos de empresas encuentran dificultades al momento de tomar decisiones estratégicas, la actividad cotidiana a la que se encuentran acostumbrados es a brindar una respuesta a los problemas de la gestión, que normalmente se refieren a actividades de rutina que se mantienen dentro de la institución con las cuales lleva un irrestricto apego con las

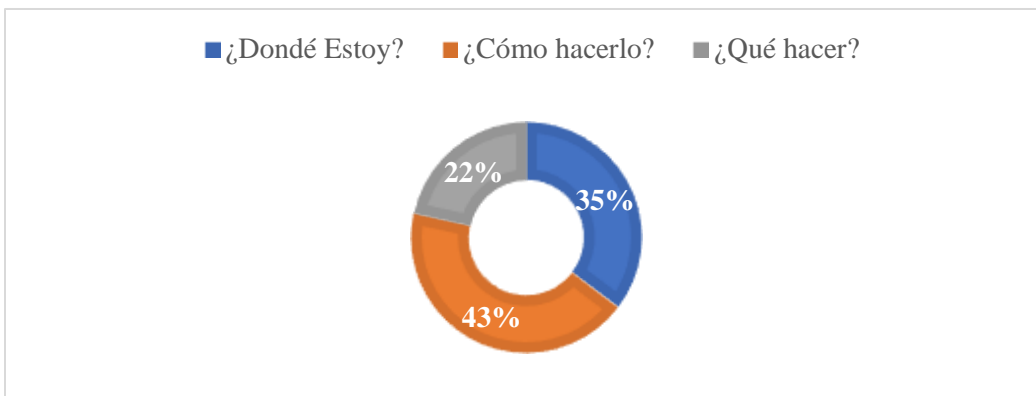
operaciones específicas de un área o departamento. Hoy en día se requieren de decisiones rápidas y no siempre conllevan grandes compromisos de recursos. Se debe de tener una gran oportunidad de desarrollar ampliamente las habilidades directivas y normalmente saber tomar decisiones operativas.

La gestión de las decisiones estratégicas se maneja de diferente forma, se trata de una actividad en donde se deben de fijar objetivos a mediano y largo plazo de la organización. se toman decisiones que afectan al conjunto de la empresa y normalmente implican fuertes compromisos de recursos. Se vuelve complejo para los directivos de las empresas debido a que se toman decisiones con una información limitada y sin tener antecedentes sobre los resultados o acciones que se hayan tomado. Las decisiones estratégicas manejan un alto nivel de incertidumbre y es difícil que se pueda volver atrás. No existe una experiencia anterior, el directivo llega a encontrarse no seguro y tiende a buscar ayuda externa.

La siguiente gráfica muestra resultados de las preguntas que más se hacen los directivos durante la toma de decisiones.

Gráfica Núm. 2

Preguntas que se hacen directivos al momento de tomar decisiones



Fuente: Planellas (2015) Las decisiones estratégicas. Pág. 12

Los directivos han respondido que la pregunta que más se realizan durante la toma de decisiones es ¿Cómo hacerlo? Con un 43% la pregunta en ¿Dónde estoy? Representa un 35% y ¿Qué hacer?

Representa un 22% de las preguntas que los directivos realizan antes de tomar decisiones estratégicas dentro de las instituciones donde laboran.

Los altos directivos recurren a expertos sin ningún problema, debido a que cuentan con una red de asesores que los apoyan en la toma de decisiones para confrontar los temas gestión que no son operativos. El problema surge cuando se abusa de las acciones que van a tomar los asesores debido a que genera retraso en el desarrollo de la habilidad de toma de decisiones estratégicas en los directivos. Al final los altos mandos deben de ser responsables de estas decisiones dentro de la organización.

Estos expertos deben de tener una amplia trayectoria para la labor que ha sido contratado para que pueda asesorar de una manera exitosa al directivo o a la persona que lo necesite debido a que sino las decisiones tomarán un rumbo distinto al que se desea y esto complica el tema o la situación con la que se está por tratar.

A continuación, se presentan los aspectos que se deben de considerar al momento de tomar decisiones estratégicas.

a) Misión, visión y valores.

Estos tres en conjunto forman el núcleo la parte más estable de las decisiones. Lo que permanece mientras las decisiones van a estimular el desarrollo. Implican la razón de ser, a que se dedica, hacia donde se quiere llegar y como desea realizarlo. Apoyan a que las decisiones sean un poco más fáciles tanto para los colaboradores como los directivos debido a que se establece el mayor objetivo que es cumplir y llevar a la empresa a un mejor lugar dentro del mercado tanto económico como laboral.

b) Aprendizaje.

Las personas y las empresas aprenden. En este círculo es visto como una rueda de aprendizaje debido a que tanto la empresa le enseña al colaborador y viceversa. Un proceso continuado donde

la empresa aprende a tomar mejores decisiones estratégicas al aprender, hacer y decidir. Se aprovecha para corregir errores y se aportan nuevas soluciones.

c) Análisis.

A través de esto se le brinda a la organización de entender y obtener la posición estratégica. Cuál es el entorno de la organización y sus capacidades internas. El análisis requiere una cierta distancia, tomar perspectiva. Trabajar con rigor y buscar datos, pero no se debe de dejar de lado la oportunidad de intuir tendencias en la toma de decisiones. Todo esto lleva a que la empresa lleve una mejor dirección tanto por los ejecutivos como los empleados que a diario realizan actividades para que este alcance los objetivos trazados.

d) Decisión.

La estrategia es decisión, sin decisiones no hay estrategia. Esta parte tiene como finalidad alcanzar una estrategia. Se requiere que se generen decisiones alternativas, sobrepasarlas y decidir. Es la parte del arte de ser directivo en una institución debido a que es capaz de crear una combinación única. Se debe de establecer una dirección a seguir lo que brindará una apuesta a futuro.

Los directivos de las empresas suelen tomar decisiones estratégicas todos los días y esto conlleva a que muchas de estas decisiones causan conflicto tanto en los clientes externos como internos y esto lleva a que se tenga que pensar más sobre las consecuencias que estas decisiones tendrán en la institución. Los aspectos que se deben de considerar al momento de tomar decisiones siempre se deben de estar al pendiente sobre donde va dirigida la institución, pero sobre todo hacia donde se quiere llegar, la persona que tome decisiones estratégicas debe de conocer la organización en todo sentido y sobre todo las personas que trabajan en ella esto para que todo sea tomado en relación con ellos.

Ambas variables en conjunto brindan información importante sobre cómo se debe de prestar atención sobre todo a la inteligencia emocional que deben de manejar los colaboradores para desempeñarse de una excelente manera y como esto se espera que influya durante la toma de decisiones en cualquier puesto dentro de la jerarquía dentro de la organización, se debe de estar consciente que las decisiones siempre tendrán un pro y un contra y es de ahí donde se debe partir para tomar las mejores decisiones.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hablar de inteligencia emocional es referirse a la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales. Esto no significa ahogar las emociones sino dirigirlas y equilibrarlas hacia estados positivos. Las organizaciones en la actualidad ya no buscan solamente personas con alto conocimiento profesional sino también que sean capaces de reconocer sus emociones. Debido a que los colaboradores también deben de tener habilidades y/o competencias que los destaquen de los demás dentro de la institución.

La toma de decisiones es considerada una competencia que deben de poseer todos los colaboradores debido a que todos dentro de las instituciones, ya sean de alto rango o en relación con su puesto, esta competencia no está desarrollada en muchas personas que se ven en conflicto cuando llega el momento de elegir entre dos opciones rápidas o que traigan consigo efectos mariposa.

Es importante estudiar el manejo de inteligencia emocional de los colaboradores de buró de auditores de León de León & Asociados, en este caso al momento de tomar decisiones según los requerimientos del puesto de trabajo, la seguridad que brinda el buen manejo de las emociones tanto en el campo personal como laboral ayuda a desempeñarse de una mejor manera dentro de las instituciones. La salud mental en el personal de cualquier organización juega un papel importante en la estabilidad emocional del ser humano por lo tanto se necesita de apoyo cuando estas no pueden manejarse de una manera adecuada y llegan a afectar el entorno.

Las emociones juegan un papel importante al decidir sobre cualquier factor que se maneje en la vida tanto personal como laboral, el manejo que se tiene sobre ellas y como la persona o colaborador se siente en el momento de tener que decidir. Ante la falta del manejo de las emociones al momento de tomar decisiones en Buró de Auditores de León de León & Asociados se ve reflejada una mala organización que afecta el rendimiento del personal ante esto se observa un impacto negativo en el objetivo principal de la organización ante esto surge la pregunta ¿De qué manera se relaciona la inteligencia emocional en la toma de decisiones en Buró de Auditores de León de León & Asociados en la Ciudad de Quetzaltenango?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo general

Establecer la manera en que se relaciona la inteligencia emocional en la toma de decisiones en Buró de Auditores de León de León & Asociados en la ciudad de Quetzaltenango.

1.1.2 Objetivos específicos

- Determinar el manejo de la inteligencia emocional.
- Identificar el rasgo que las personas asumen para tomar decisiones.
- Identificar el modelo de toma de decisiones que predomina en los colaboradores.

1.2 Variables o elementos de estudio

- Inteligencia emocional.
- Toma de decisiones.

1.3 Definición de variables o elementos de estudio.

1.3.1 Definición conceptual de las variables o elementos de estudio

- Inteligencia emocional

Acosta (2014) define la inteligencia emocional como la capacidad de educar, cambiar, desarrollar y mejorar las habilidades intelectuales del ser humano. La cual ha obligado al ser humano a tomar conciencia de la realidad, a que lleguen a contemplarse tal y como son y a descubrir que lo que sienten o perciben de otra persona ayuda y mejora su estilo de vida. Estructura conocimientos que ya se intuían en los que actualmente existen elementos tecnológicos de medición que permiten obtener resultados más fiables.

- Toma de decisiones

Gan y Triginé (2012) definen la toma de decisiones como un proceso que se desarrolla en toda organización y en todos sus niveles: operativo, táctico, gerencial y estratégico. Se le cataloga como una competencia que debe de tener cualquier persona, pero sobre todo los colaboradores debido a que dentro de cualquier puesto de trabajo se toman decisiones de diferentes tipos, pero sobre todo se debe de comprender que no solamente se toman dentro de una institución sino también en el ámbito personal.

1.3.2 Definición operacional de las variables o elementos de estudio

Para efecto de este estudio las variables inteligencia emocional y toma de decisiones se utilizó una escala de likert la cual contó con 25 items para poder realizar el trabajo de campo y obtener resultados que brindaron información para la realización del estudio.

1.4 Alcances y límites

El estudio se realizó con colaboradores de Buró de Auditores de León de León & Asociados de la ciudad de Quetzaltenango los cuales se encuentran en las edades de 18 a 40 años muchos de ellos con estudios universitarios, en el cual se buscó establecer de qué manera se relaciona la inteligencia emocional en la toma de decisiones de cada uno de los miembros.

Se tuvo como limitante la pandemia de Sars-Cov2 que afecta al mundo y no permite realizar el estudio de campo de forma presencial y evita el contacto que se pudo tener con los sujetos con los que se realizó el trabajo de campo.

1.5 Aportes

Este estudio contribuirá al país de Guatemala tanto en su sociedad como en la comunidad de Quetzaltenango, para destacar la importancia que tiene la inteligencia emocional en la toma de

decisiones de las personas, para así incrementar el interés de prestar atención a los aspectos en los que se pueden mejorar tanto personal como laboralmente.

Con este estudio se busca beneficiar a los colaboradores a tener un mejor control de sus emociones basadas en técnicas al momento de tomar decisiones dentro de sus puestos de trabajo, las cuales ayudarán a un mejor desarrollo laboral dentro de la institución. Los colaboradores deberán aprender técnicas para un excelente manejo de las emociones para tomar mejores decisiones que los puestos de trabajo requiera.

Se espera que sirva a la Universidad Rafael Landívar como un antecedente de investigación en donde la influencia de la inteligencia emocional es esencial en todos los campos de la vida y su influencia en la toma de decisiones.

La investigación aportará resultados a la institución Buró de Auditores de León de León & Asociados de como los colaboradores suelen manejar las emociones en el entorno laboral y como esto influye en la toma de decisiones que desde su puesto de trabajo les es solicitado. La empresa tendrá un mejor conocimiento de cómo apoyar a sus trabajadores a tener un mejor desarrollo y control de sus emociones.

Se aportará a la Facultad de humanidades en especial a la carrera de Psicología industrial/organizacional para que abra más espacios para profundizar en el área clínica para formar un papel importante para comprender el área más humana de los colaboradores de cualquier institución.

A los profesionales y futuros psicólogos, la investigación brindará mejor conocimiento sobre el papel que juegan las emociones no solo en la toma de decisiones sino en los aspectos personales y laborales, dándole la importancia suficiente para obtener un mejor conocimiento en base a las emociones y el papel que juega el área clínica en la psicología.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

El estudio se realizó con colaboradores de ambos sexos comprendidos en las edades entre 18 y 40 años, que laboran en Buró de Auditores de León de León & Asociados, de diversos municipios y departamentos del país, de diferentes religiones, en su mayoría solteros, de nivel económico medio, de etnia ladina, en un gran porcentaje con estudios universitarios. Los colaboradores mencionados representan una población de 30 que laboran en dicha institución.

3.2 Instrumento

Para las variables inteligencia emocional y toma de decisiones se utilizó una escala de Likert para verificar el manejo de la inteligencia emocional en la toma de decisiones que contó con 25 preguntas y 4 ítems de respuesta.

El instrumento fue realizado por medio de un formulario de Google para hacerlo llegar a los colaboradores y se pudiera realizar el trabajo de campo que debido a la pandemia se cambió a esta modalidad que cumplió la misma función.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) explica que la escala de Likert se basa en categorías ordenadas que denotan el grado de acuerdo o desacuerdo con la afirmación contenida en los enunciados del ítem. Su objetivo principal es realizar mediciones y conocer el grado de conformidad de una persona o encuestado hacia determinada oración afirmativa o negativa.

3.3 Procedimiento

- Selección de los temas: de acuerdo con los intereses del investigador.

- Elaboración y aprobación del sumario: de dos que fueron enviados para la revisión, se escogió uno para dicha investigación.
- Aprobación del tema a investigar: realización del perfil de investigación.
- Investigación de antecedentes: Mediante revistas, boletines, tesis, la utilización del internet, entre otros.
- Elaboración del índice: por medio de las dos variables de estudio.
- Realización de marco teórico: a través de lectura de libros, utilización del internet.
- Planteamiento del problema: enfocado según los estudios del Marco teórico y problemática observada.
- Elaboración del método: por medio del proceso estadístico para desarrollar el procedimiento más adecuado.
- Análisis e interpretación de resultados: por medio del trabajo de campo.
- Discusión: basado en el marco teórico y los resultados del trabajo de campo.
- Conclusiones: De los resultados obtenidos en el trabajo de campo basados en los objetivos.
- Recomendaciones: Basadas en las conclusiones y acorde a la investigación.
- Referencias bibliográficas: por medio de los lineamientos de las normas APA.

3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

Esta investigación fue de tipo cuantitativo y diseño descriptivo

Hernández, Fernández y Baptista (2014) explican que el enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Se debe de seguir un proceso y no saltarse o eludir los pasos. Utiliza la recolección de datos para probar Hipótesis con base en el análisis numérico y estadístico con el fin de probar las teorías que se plantean. Al finalizar se extraen las conclusiones obtenidas durante la investigación.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) definen que el diseño descriptivo es el que busca especificar propiedades, características y los perfiles de las personas o grupos. Pretende medir y recoger información de manera independiente sobre las variables de estudio que se han establecido. El investigador no pretende buscar la correlación entre las dos variables de estudio en caso de que se quisiera realizar sería otro tipo de investigación. Son útiles para mostrar la precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno.

Para la metodología estadística se utilizó fiabilidad y significación

Significación

- Nivel de confianza. n.d.c = 95% z. 1.96
- Error de proporción. $\sim p = \frac{\sqrt{p-q}}{N}$
- Razón crítica. $Rc = \frac{P}{\sim p}$
- Razón crítica \pm Nivel de confianza. $Rc \langle \rangle$ n.d.c } significativo.

Fiabilidad

- n.d.c 95%
- $\sim p = \frac{\sqrt{p-q}}{N}$
- Error muestral. $E = n.d.c * \sim p$
- I.C = $p-E = Li$
 $p+E = Lf$ } Fiable

Hernández, Fernández y Baptista (2014) explican que un porcentaje es una proporción que toma como referencia el número cien, útil en este caso para poder hacer la medida de respuestas similares respecto a la totalidad de. El total de colaboradores con los que cuenta la institución es de 30 y se trabajará con el 100% en la aplicación del instrumento.

IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El estudio se realizó con 30 colaboradores de la empresa Buró de Auditores de León de León & Asociados a continuación se presentan los resultados que arrojó la escala de Likert que contó con 25 cuestionamientos.

Tabla Núm. 3

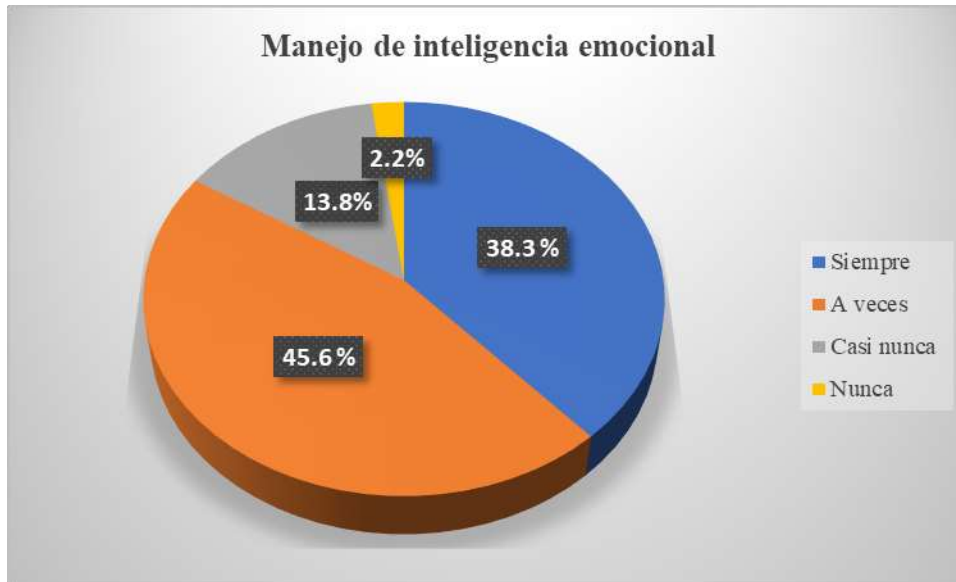
NO.	ITEMS	F	%	P	q	~P	E	Li	Ls	RC	Significación	Fiabilidad
1	Siempre	10	33.3	0.33	0.67	0.016	0.03	0.30	0.36	21.21	SI	SI
	A veces	19	63.3	0.63	0.37	0.016	0.03	0.60	0.66	39.43	SI	SI
	Casi nunca	1	3.3	0.03	0.97	0.006	0.01	0.02	0.05	5.57	SI	SI
	Nunca	0	0.0	0.00	1.00	0.000	0.00	0.00	0.00	0.00	NO	SI
2	Siempre	13	43.3	0.43	0.57	0.017	0.03	0.40	0.47	26.23	SI	SI
	A veces	17	56.7	0.57	0.43	0.017	0.03	0.53	0.60	34.31	SI	SI
	Casi nunca	0	0.0	0.00	1.00	0.000	0.00	0.00	0.00	0.00	NO	SI
	Nunca	0	0.0	0.00	1.00	0.000	0.00	0.00	0.00	0.00	NO	SI
3	Siempre	12	40.0	0.40	0.60	0.016	0.03	0.37	0.43	24.49	SI	SI
	A veces	13	43.3	0.43	0.57	0.017	0.03	0.40	0.47	26.23	SI	SI
	Casi nunca	5	16.7	0.17	0.83	0.012	0.02	0.14	0.19	13.42	SI	SI
	Nunca	0	0.0	0.00	1.00	0.000	0.00	0.00	0.00	0.00	NO	SI
4	Siempre	22	73.3	0.73	0.27	0.015	0.03	0.70	0.76	49.75	SI	SI
	A veces	8	26.7	0.27	0.73	0.015	0.03	0.24	0.30	18.09	SI	SI
	Casi nunca	0	0.0	0.00	1.00	0.000	0.00	0.00	0.00	0.00	NO	SI
	Nunca	0	0.0	0.00	1.00	0.000	0.00	0.00	0.00	0.00	NO	SI
5	Siempre	13	43.3	0.43	0.57	0.017	0.03	0.40	0.47	26.23	SI	SI
	A veces	17	56.7	0.57	0.43	0.017	0.03	0.53	0.60	34.31	SI	SI
	Casi nunca	0	0.0	0.00	1.00	0.000	0.00	0.00	0.00	0.00	NO	SI
	Nunca	0	0.0	0.00	1.00	0.000	0.00	0.00	0.00	0.00	NO	SI
6	Siempre	15	50.0	0.50	0.50	0.017	0.03	0.47	0.53	30.00	SI	SI
	A veces	13	43.3	0.43	0.57	0.017	0.03	0.40	0.47	26.23	SI	SI
	Casi nunca	2	6.7	0.07	0.93	0.008	0.02	0.05	0.08	8.02	SI	SI
	Nunca	0	0.0	0.00	1.00	0.000	0.00	0.00	0.00	0.00	NO	SI
7	Siempre	10	33.3	0.33	0.67	0.016	0.03	0.30	0.36	21.21	SI	SI
	A veces	19	63.3	0.63	0.37	0.016	0.03	0.60	0.66	39.43	SI	SI
	Casi nunca	1	3.3	0.03	0.97	0.006	0.01	0.02	0.05	5.57	SI	SI
	Nunca	0	0.0	0.00	1.00	0.000	0.00	0.00	0.00	0.00	NO	SI
8	Siempre	0	0.0	0.00	1.00	0.000	0.00	0.00	0.00	0.00	NO	SI
	A veces	15	50.0	0.50	0.50	0.017	0.03	0.47	0.53	30.00	SI	SI
	Casi nunca	12	40.0	0.40	0.60	0.016	0.03	0.37	0.43	24.49	SI	SI
	Nunca	3	10.0	0.10	0.90	0.010	0.02	0.08	0.12	10.00	SI	SI
9	Siempre	14	46.7	0.47	0.53	0.017	0.03	0.43	0.50	28.06	SI	SI
	A veces	14	46.7	0.47	0.53	0.017	0.03	0.43	0.50	28.06	SI	SI
	Casi nunca	2	6.7	0.07	0.93	0.008	0.02	0.05	0.08	8.02	SI	SI
	Nunca	0	0.0	0.00	1.00	0.000	0.00	0.00	0.00	0.00	NO	SI
10	Siempre	13	43.3	0.43	0.57	0.017	0.03	0.40	0.47	26.23	SI	SI
	A veces	17	56.7	0.57	0.43	0.017	0.03	0.53	0.60	34.31	SI	SI
	Casi nunca	0	0.0	0.00	1.00	0.000	0.00	0.00	0.00	0.00	NO	SI
	Nunca	0	0.0	0.00	1.00	0.000	0.00	0.00	0.00	0.00	NO	SI
11	Siempre	9	30.0	0.30	0.70	0.015	0.03	0.27	0.33	19.64	SI	SI
	A veces	20	66.7	0.67	0.33	0.016	0.03	0.64	0.70	42.43	SI	SI
	Casi nunca	1	3.3	0.03	0.97	0.006	0.01	0.02	0.05	5.57	SI	SI
	Nunca	0	0.0	0.00	1.00	0.000	0.00	0.00	0.00	0.00	NO	SI

12	Siempre	1	3.3	0.03	0.97	0.006	0.01	0.02	0.05	5.57	SI	SI
	A veces	19	63.3	0.63	0.37	0.016	0.03	0.60	0.66	39.43	SI	SI
	Casi nunca	10	33.3	0.33	0.67	0.016	0.03	0.30	0.36	21.21	SI	SI
	Nunca	0	0.0	0.00	1.00	0.000	0.00	0.00	0.00	0.00	NO	SI
13	Siempre	8	26.7	0.27	0.73	0.015	0.03	0.24	0.30	18.09	SI	SI
	A veces	13	43.3	0.43	0.57	0.017	0.03	0.40	0.47	26.23	SI	SI
	Casi nunca	6	20.0	0.20	0.80	0.013	0.03	0.17	0.23	15.00	SI	SI
	Nunca	3	10.0	0.10	0.90	0.010	0.02	0.08	0.12	10.00	SI	SI
14	Siempre	11	36.7	0.37	0.63	0.016	0.03	0.34	0.40	22.83	SI	SI
	A veces	14	46.7	0.47	0.53	0.017	0.03	0.43	0.50	28.06	SI	SI
	Casi nunca	4	13.3	0.13	0.87	0.011	0.02	0.11	0.16	11.77	SI	SI
	Nunca	1	3.3	0.03	0.97	0.006	0.01	0.02	0.05	5.57	SI	SI
15	Siempre	3	10.0	0.10	0.90	0.010	0.02	0.08	0.12	10.00	SI	SI
	A veces	13	43.3	0.43	0.57	0.017	0.03	0.40	0.47	26.23	SI	SI
	Casi nunca	11	36.7	0.37	0.63	0.016	0.03	0.34	0.40	22.83	SI	SI
	Nunca	3	10.0	0.10	0.90	0.010	0.02	0.08	0.12	10.00	SI	SI
16	Siempre	5	16.7	0.17	0.83	0.012	0.02	0.14	0.19	13.42	SI	SI
	A veces	18	60.0	0.60	0.40	0.016	0.03	0.57	0.63	36.74	SI	SI
	Casi nunca	4	13.3	0.13	0.87	0.011	0.02	0.11	0.16	11.77	SI	SI
	Nunca	3	10.0	0.10	0.90	0.010	0.02	0.08	0.12	10.00	SI	SI
17	Siempre	3	10.0	0.10	0.90	0.010	0.02	0.08	0.12	10.00	SI	SI
	A veces	9	30.0	0.30	0.70	0.015	0.03	0.27	0.33	19.64	SI	SI
	Casi nunca	10	33.3	0.33	0.67	0.016	0.03	0.30	0.36	21.21	SI	SI
	Nunca	8	26.7	0.27	0.73	0.015	0.03	0.24	0.30	18.09	SI	SI
18	Siempre	2	6.7	0.07	0.93	0.008	0.02	0.05	0.08	8.02	SI	SI
	A veces	17	56.7	0.57	0.43	0.017	0.03	0.53	0.60	34.31	SI	SI
	Casi nunca	8	26.7	0.27	0.73	0.015	0.03	0.24	0.30	18.09	SI	SI
	Nunca	3	10.0	0.10	0.90	0.010	0.02	0.08	0.12	10.00	SI	SI
19	Siempre	15	50.0	0.50	0.50	0.017	0.03	0.47	0.53	30.00	SI	SI
	A veces	14	46.7	0.47	0.53	0.017	0.03	0.43	0.50	28.06	SI	SI
	Casi nunca	1	3.3	0.03	0.97	0.006	0.01	0.02	0.05	5.57	SI	SI
	Nunca	0	0.0	0.00	1.00	0.000	0.00	0.00	0.00	0.00	NO	SI
20	Siempre	15	50.0	0.50	0.50	0.017	0.03	0.47	0.53	30.00	SI	SI
	A veces	14	46.7	0.47	0.53	0.017	0.03	0.43	0.50	28.06	SI	SI
	Casi nunca	1	3.3	0.03	0.97	0.006	0.01	0.02	0.05	5.57	SI	SI
	Nunca	0	0.0	0.00	1.00	0.000	0.00	0.00	0.00	0.00	NO	SI
21	Siempre	17	56.7	0.57	0.43	0.017	0.03	0.53	0.60	34.31	SI	SI
	A veces	13	43.3	0.43	0.57	0.017	0.03	0.40	0.47	26.23	SI	SI
	Casi nunca	0	0.0	0.00	1.00	0.000	0.00	0.00	0.00	0.00	NO	SI
	Nunca	0	0.0	0.00	1.00	0.000	0.00	0.00	0.00	0.00	NO	SI
22	Siempre	22	73.3	0.73	0.27	0.015	0.03	0.70	0.76	49.75	SI	SI
	A veces	7	23.3	0.23	0.77	0.014	0.03	0.21	0.26	16.55	SI	SI
	Casi nunca	1	3.3	0.03	0.97	0.006	0.01	0.02	0.05	5.57	SI	SI
	Nunca	0	0.0	0.00	1.00	0.000	0.00	0.00	0.00	0.00	NO	SI
23	Siempre	1	3.3	0.03	0.97	0.006	0.01	0.02	0.05	5.57	SI	SI
	A veces	23	76.7	0.77	0.23	0.014	0.03	0.74	0.79	54.38	SI	SI
	Casi nunca	2	6.7	0.07	0.93	0.008	0.02	0.05	0.08	8.02	SI	SI
	Nunca	4	13.3	0.13	0.87	0.011	0.02	0.11	0.16	11.77	SI	SI
24	Siempre	0	0.0	0.00	1.00	0.000	0.00	0.00	0.00	0.00	NO	SI
	A veces	19	63.3	0.63	0.37	0.016	0.03	0.60	0.66	39.43	SI	SI
	Casi nunca	8	26.7	0.27	0.73	0.015	0.03	0.24	0.30	18.09	SI	SI
	Nunca	3	10.0	0.10	0.90	0.010	0.02	0.08	0.12	10.00	SI	SI
25	Siempre	2	6.7	0.07	0.93	0.008	0.02	0.05	0.08	8.02	SI	SI
	A veces	12	40.0	0.40	0.6	0.016	0.03	0.37	0.43	24.49	SI	SI
	Casi nunca	13	43.3	0.43	0.57	0.017	0.03	0.40	0.47	26.23	SI	SI
	Nunca	3	10.0	0.10	0.9	0.010	0.02	0.08	0.12	10.00	SI	SI

Fuente. Trabajo de campo (2020)

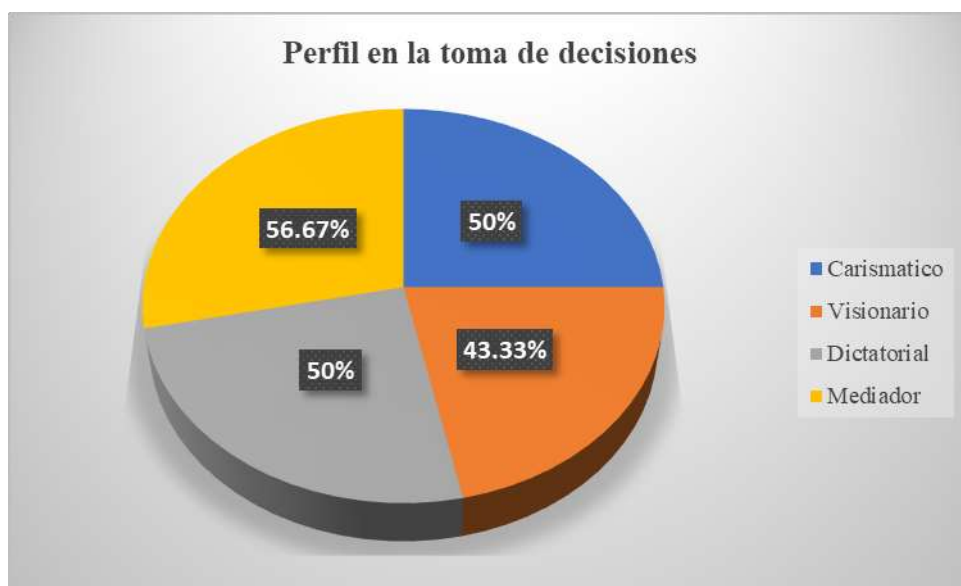
Interpretación

Según los resultados obtenidos en el instrumento de estudio, se puede observar en el proceso estadístico de significación y fiabilidad del método de proporciones que si existe una fiabilidad entre las variables por lo que se afirma que el proceso es significativo. Estos valores se presentan en la interpretación asignada a cada objetivo de la investigación lo cual se plantea en los siguientes análisis.



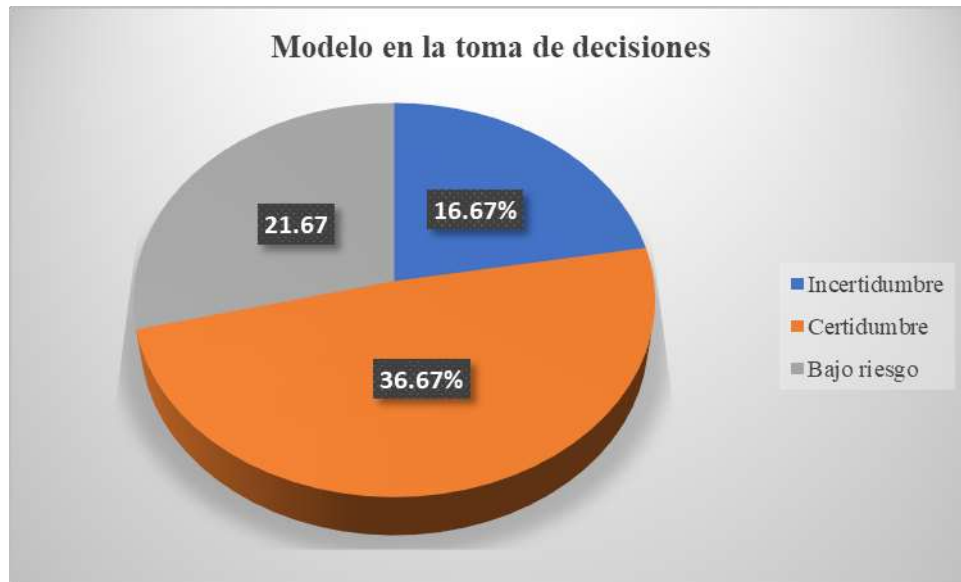
Fuente. Trabajo de campo (2020)

Según los resultados obtenidos en la sumatoria de los porcentajes de cada respuesta es posible establecer que el 38.3 % equivale a siempre, el 45.6 % es a veces, 13.8 % es casi nunca y el 2.2 % es nunca. Por lo que se puede determinar que el grupo de colaboradores evaluados de Buró de Auditores de León de León & Asociados representa a un 45.6 %, lo cual se puede interpretar como un manejo de inteligencia emocional medio, lo que da respuesta al primer objetivo específico.



Fuente. Trabajo de campo. (2020)

Con relación a los resultados que se obtuvieron en el trabajo de campo se puede establecer que el 50% de la muestra asume el rasgo carismático, el 43.33% el rasgo de visionario, el 50 % el rasgo de dictatorial y el 56.67% de mediador, por lo cual se puede identificar que el rasgo que predomina en los colaboradores de Buró de auditores de León de León & asociados es el de mediador lo cual responde al segundo objetivo específico.



Fuente. Trabajo de campo (2020)

Con relación a los resultados que se obtuvieron al momento de realizar el trabajo de campo se estableció que el 16.67 % del grupo evaluado se identifica con el modelo de incertidumbre, mientras que un 36.67 % lo hace con el modelo de certidumbre y un 21.67 % con el modelo de bajo riesgo. Por lo que es posible identificar que en los colaboradores de la institución predomina el modelo de certidumbre lo cual responde al tercer objetivo específico.

V. DISCUSIÓN

Si se piensa detenidamente en la trascendencia que tienen las emociones en la vida diaria se puede establecer claramente cuan rápido en que muchas ocasiones influyen decisivamente en algunas o en todas las actividades que se realizan gran parte de las decisiones son influenciadas en mayor o menor grado por las emociones. Cabe resaltar que existen personas con un dominio de su faceta emocional mucho más desarrollada que otras a esto se le llama inteligencia emocional.

La toma de decisiones aparece en cualquier contexto de la vida cotidiana ya sea a nivel profesional, sentimental, laboral, emocional y familiar. El proceso en esencia permite que se puedan resolver los distintos desafíos a los que se debe de enfrentar una persona. Al momento de tomar una decisión entran en juego diferentes factores entre ellos la capacidad analítica y la capacidad emocional que deben de ir de la mano para tomar las mejores decisiones ante la situación que se presenta en cualquier entorno ya sea de trabajo o personal.

Campos (2016) en el artículo titulado la inteligencia emocional y los resultados publicado en el diario el periódico EL SIGLO menciona que existe un problema en los colaboradores de diferentes empresas al no lograr el desarrollo de la inteligencia emocional debido en muchas ocasiones a una posición jerárquica, esto se pudo constatar durante el trabajo de campo realizado en el que el 33.33 % de los colaboradores presta atención a sus emociones lo cual indica que una pequeña parte de ellos realmente llega a preocuparse o estar atento a cómo pueden sentirse durante la jornada laboral, esto tiende a representar un problema debido a que los colaboradores tienden a guardar sus frustraciones o emociones.

Los resultados que se obtuvieron durante el trabajo de campo indica que el 73.33% de los colaboradores de la institución se sienten apasionados con el trabajo que realizan en la organización lo cual brinda una pauta que se encuentran satisfechos con las actividades que corresponden a su puesto de trabajo. Esto juega un papel importante tanto en las emociones como

en los sentimientos debido a que al encontrarse plenos con sus deberes pueden mantener un equilibrio y trabajar de una manera más.

Las emociones juegan un papel importante a lo largo de las actividades que se realizan por eso se realizó un cuestionamiento a los colaboradores de si influían en la toma de decisiones y un 3.33% respondió que siempre lo que indica que una muy poca parte de ellos se deja influenciar por cómo pueden sentirse al momento de tener que decidir ya sea en el ámbito personal o laboral lo que también responde a que tienen un poco manejo de la inteligencia emocional cuando se encuentran en esos momentos debido a que pueden llegar a reprimir sus emociones y esto llegar a afectar las actividades que realizan ya sea durante el trabajo o actividades personales.

Al hablar de empatía se puede decir que las personas deben de comprender como se sienten los demás y en el caso empresarial de los compañeros de trabajo o subordinados, no se trata de adaptar los sentimientos de los demás o de satisfacer al mundo, pero se debe de comprender lo que los demás tienden a sentir en ciertos momentos de la vida, al realizar el trabajo de campo se pudo constatar que los colaboradores de la institución en un 73.33% considera que siempre es capaz de aceptar los sentimientos de los demás y un 33.33% de notarlos al observar a sus compañeros de trabajo o alguna otra persona por lo tanto se puede establecer que tienden a ser empáticos con los demás sin dejar de lado sus sentimientos.

Goleman (2012) Explica que se nace con ciertos niveles de empatía, manejo de emociones y el resto se va a adquirir a consecuencias de experiencias vitales, la inteligencia emocional tiene un claro componente genético que se hereda de los padres, por lo tanto se logró establecer que los colaboradores en un 40% son capaces de controlar sus impulsos ante cualquier situación, un 46.67 suele estar consciente de sus emociones esto indica que los colaboradores mantienen cierto manejo de su inteligencia emocional, la cual se puede mejorar esto en base a educación o a estudios psicológicos que ayudarán al manejo y con esto aprender la inteligencia emocional.

La inteligencia emocional puede aprenderse en base a talleres a los que una persona puede acudir para mejorar el manejo que tiene de esta o en terapias con un profesional de la salud que puede ayudar a cualquier persona a encontrar un equilibrio entre todo lo que puede sentir al estar abrumado ante cualquier situación y en este caso al tomar decisiones en el campo laboral como en el personal por lo tanto debe de aprenderse a como tener una buena inteligencia emocional para que esto sea de ayuda ante la coyuntura del entorno.

Linero (2014) menciona que la vida se convierte en un constante decidir, invita a que se deben de tomar opciones en muchas de las actividades se toman decisiones tanto laborales como personales y así sea un sencillo si o un no esas palabras tienden a generar cambios y sobre todo cuando se trata de decisiones personales o laborales al realizar el trabajo de campo el 50% de los colaboradores ha respondido que tiene la autonomía para tomar decisiones dentro de la empresa lo que indica que depende el puesto tienen la libertad de tomar decisiones y un 10% respondió que al momento de tomar una decisión no buscan su beneficio lo que marca una pauta que las personas también buscan al momento de tomar decisiones que tienden a ser importantes.

Olaz (2018) menciona que las personas suelen identificarse con rasgos al momento de tomar decisiones dentro de una empresa o en muchas ocasiones en su vida personal en tanto en el trabajo de campo se realizaron preguntas para encontrar con cuál de ellos se identificaban los colaboradores de la institución entre los perfiles se encuentra el carismático el 50% de los trabajadores han respondido que encajan en el por lo tanto tienden a ser cordiales y les gusta la exuberancia en relación con los demás en el mientras que un 43.33% se siente acorde al de visionario las personas que se clasifican en este perfil tienden a ser ambiciosos y emprendedores basándose en los resultados del trabajo realizado

Así mismo el 50% también tiende a encontrarse con el perfil dictatorial que muestra que se centran en parámetros y les gusta obtener la atención de su equipo de trabajo o de los compañeros normalmente recurren a elementos teatrales, mientras que un 56.67% se encuentran en mediador estas personas suelen estar en una taxonomía normalmente son introvertidos no obstante suelen

ser excelentes mediadores en la resolución de conflictos lo cual es acorde al trabajo que se realiza en la organización y el tipo de clientes con los que trabaja ante lo cual el estudio hace referencia a lo dicho por el autor que todas las personal suelen establecerse en un perfil.

Los modelos en la toma decisiones se convierten en alternativas que tanto un colaborador o una persona normal por mencionarlo de alguna manera suele identificarse y dependerá de la habilidad para predecir consecuencias, en la escala de Likert se crearon preguntas para identificar en que modelo encajaban los colaboradores por tanto el 16.67% se encontró identificado con toma decisiones bajo certidumbre este indica que las personas suelen predecir con certeza las consecuencias que tendrán al momento de tomar cualquier decisión los resultados arrojan que pocos colaboradores suelen estar seguros de los resultados de las acciones que deciden basados en sus actividades laborales.

Así mismo un 21.67% se encuentra en la toma de decisiones bajo riesgo lo que representa que estos colaboradores toman decisiones basados en eventos probabilísticos y la habilidad para decidir y establecer razones y estimaciones de los resultados que se obtendrán de la acción que se realice y un 36.67% que sería en este caso la mayoría de los colaboradores se identifican con la toma de decisiones bajo certidumbre en este se puede predecir con certeza los eventos que puedan presentarse en un futuro en el entorno laboral o de las tareas que realizan en su puesto de trabajo depende de la situación la decisión puede ser muy obvia.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el trabajo de campo por medio de la escala de Likert que contaba con 25 items la cual tenía como fin demostrar la manera en que se relaciona la inteligencia emocional con la toma de decisiones se puede responder que se relaciona de una manera equilibrada en ciertos aspectos con la toma de decisiones debido a que los colaboradores suelen prestar cierta atención al momento de realizar acciones y decidir sobre ellas pero no se centran en las emociones ni sentimientos al momento de tener que decidir ni se dejan influenciar lo cual responde al objetivo general.

La inteligencia emocional está ligada a la toma de decisiones de cualquier persona por muy sencillo que sea lo que se vaya a decidir las emociones se encuentran presentes en todo lo que se realiza y es cuestión de cada persona la atención que les presta o el manejo que tiene sobre cada una para que no llegue a afectar su entorno laboral o personal y esto traiga consecuencias que no puedan ser previstas, aunque se esté identificado en un perfil o un modelo de toma de decisiones en específico.

VI. CONCLUSIONES

- De acuerdo con los resultados obtenidos durante la investigación se logra establecer que la inteligencia emocional se relaciona en base a las emociones y la empatía que los colaboradores manejan dentro del ámbito laboral y personal y esto de una manera que en ciertas ocasiones suele influir en la toma de decisiones.
- Se determinó que el manejo de inteligencia emocional que tienen los colaboradores de Buró de Auditores de León de León & Asociados es medio debido a los resultados que se obtuvieron en el trabajo de campo es medio ante cualquier situación que se llega a presentar en su jornada laboral.
- Se establece que los colaboradores de la institución se identifican con el rasgo de mediador el en que suelen ser grandes intermediarios al momento de tomar decisiones dentro de la institución en relación con sus puestos de trabajo.
- Se identifica en base a los resultados que se obtuvieron durante el trabajo de campo que los colaboradores de la institución muestran una predominancia por el modelo de toma de decisiones bajo certidumbre en el cual se establece que no pueden conocer las probabilidades de las decisiones que se puedan tomar.

VII. RECOMENDACIONES

- Organizar talleres para que la relación que existe entre la inteligencia emocional y la toma de decisiones pueda mejorar debido a que las emociones y una empatía son importante para que se pueda tener un excelente resultado al momento de tomar acciones basados en su puesto de trabajo.
- Debido a que la inteligencia emocional tiene una relación estrecha con todas las actividades se recomienda a Buró de Auditores de León de León & Asociados puedan establecer métodos para encontrar un excelente manejo de las emociones por parte de los colaboradores al momento de tomar una decisión.
- Apoyar a los colaboradores a encontrar un balance entre los rasgos que se presentan en la toma de decisiones dentro de la institución para que los resultados de las decisiones sean los mejores y se pueda apoyar de la manera deseada.
- Establecer un apoyo a los colaboradores a establecer el modelo de toma de decisiones que más predomina en el equipo de trabajo para que las decisiones que se toman tengan un mejor enfoque a lo que la institución realiza y desea lograr.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, J. (2015). Inteligencia emocional desmontando tópicos. Madrid, España: ESIC.
Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/rafaellandivar/51359>
- Amaya, J. (2010). Toma de decisiones gerenciales, Métodos cuantitativos para la administración (2ª ed.). Bogotá Colombia: Ecoe. Recuperado de <https://play.google.com/books/reader?id=1ZvFAQAAQBAJ&pg=GBS.PP1>
- Ariño, P. (2010). Diez principios clave para la toma de decisiones eficaces, periódico expansión & empleo, pp 8. Recuperado de <http://pablomaella.com/web/wp-content/uploads/pdf/principios-tomar-decisiones.pdf>
- Campos, J (2016). Inteligencia emocional y resultados, de la ciudad de Guatemala, periódico digital el siglo pp 7. Recuperado de <https://elsiglo.com.gt/2016/07/07/inteligencia-emocional-resultados/>
- Cisneros, R. (2016). La evolución en la toma de decisiones de negocio, periódico digital El Periódico, pp 7. Recuperado de <https://elperiodico.com.gt/opinion/2016/05/06/la-evolucion-en-la-toma-de-decisiones-de-negocio/>
- Farach A. (2017) Estilos de toma decisiones según la percepción de un grupo de ejecutivos con diferentes culturas que laboran en Guatemala. (tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar Campus Central, Guatemala, recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2017/05/43/Farach-Ali.pdf>
- Fernández, P., y Ramos, N. (2016). Desarrolla tu inteligencia emocional. Barcelona, España: Kairós. Recuperado de <https://play.google.com/books/reader?id=7u2bDwAAQBAJ&pg=GBS.PP1>
- Gan, F., y Triginé, J. (2012). Análisis de problemas y toma de decisiones. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://play.google.com/books/reader?id=D90GuUllb5oC&pg=GBS.PA480>
- Goleman, D. (2012). Inteligencia emocional en la empresa (2ª ed.). Barcelona, España: Kairós. Recuperado de <https://play.google.com/books/reader?id=IVJLDwAAQBAJ>

- Goleman, D. (2015). *Cómo ser un líder ¿Por qué la inteligencia emocional si importa?* España: Kairós. Recuperado de <https://play.google.com/books/reader?id=Qo1OCgAAQBAJ&pg=GBS.PP1>
- Güell, M. (2013). *¿Tengo inteligencia emocional?* España: Paidós. Recuperado de <https://play.google.com/books/reader?id=M4pVwgFpZDgC&pg=GBS.PP1>
- Gutiérrez, L. (2017). La toma de decisiones, periódico digital *El diario de los nicaragüenses*, pp 6. Recuperado de <https://www.laprensa.com.ni/2017/03/27/espectaculo/2205806-la-toma-de-decisiones>
- Hernández (2018). *Inteligencia emocional y satisfacción laboral en colaboradores de una distribuidora (tesis de licenciatura)*. Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjrcd/2018/05/43/Hernandez-Kathy.pdf>
- Interiano, C. (2016). La inteligencia emocional, de la ciudad de Guatemala, periódico digital *Diario de Centro América*, pp 5. Recuperado de <https://dca.gob.gt/noticias-guatemala-diario-centro-america/la-inteligencia-emocional/>
- Maureira, F. (2018). *¿Qué es la inteligencia?* España: Bubok. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/rafaellandivar/51359>
- Olaz, Á. (2018). *Guía para el análisis de problemas y toma de decisiones*. Madrid: Esic. Recuperado de <https://play.google.com/books/reader?id=fLZiDwAAQBAJ&pg=GBS.PP1>
- Planellas, M. (2015). *Las decisiones estratégicas*. México: Conecta. Recuperado de <https://play.google.com/books/reader?id=i27wBgAAQBAJ&pg=GBS.PP1>
- Quiroa, C. (2014) *Toma de decisiones y productividad laboral en colaboradores del área de salud de Quetzaltenango. (tesis de licenciatura)*. Universidad Rafael Landívar Campus Quetzaltenango, Guatemala, recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Quiroa-Claudia.pdf>
- Ralda G. (2015). *Relación de la inteligencia emocional en la toma de decisiones en mandos medios de una empresa camaronera (tesis de licenciatura)*. Universidad Rafael Landívar

Campus de Retalhuleu, Guatemala, recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt> › tesisjcem › 2015/05 › Ralda-Gloria

Robbins, S, y Coulter, M. (2014). Administración. México: Pearson.

Rodríguez, M. (2015). La inteligencia emocional, de la ciudad de México, Revista Iberoamericana de educación superior, artículo no. 377, del mes de julio, pp. 2-10.
Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5173632.pdf>

Hernández, R, Fernández, C, y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.

ANEXOS

Anexo 1

Propuesta Taller proyección de la inteligencia emocional sobre los perfiles en la toma de decisiones.

Introducción

La inteligencia emocional se convierte un constructo que refiere la capacidad de los individuos para reconocer sus propias emociones y la de los demás que se refiere a la empatía que llega a tener cada uno, la formación emocional ayuda para guiar el pensamiento y la conducta y así administrar o ajustar las emociones para adaptarse al ambiente o conseguir objetivos. Las características que conlleva una excelente inteligencia emocional son la capacidad de motivarse a uno mismo a preservar el empeño que se le coloca a cada actividad que se realiza para evitar frustraciones y así mismo regular el estado de ánimo y la capacidad de empatizar y confiar a los demás lo que brinda una mejor relación con los que rodean el entorno.

La inteligencia emocional puede automotivar la capacidad de insistir ante posibles frustraciones, tener el control de los impulsos. El saber gestionar las emociones es donde se debe de marcar la diferencia con respecto a quienes avanzan felizmente en la vida, al sortear las dificultades o para quienes no encuentran una salida referente ante las dificultades que les afecten emocionalmente. Las principales cualidades que se deben de tener en cuenta son conciencia de sí mismo, equilibrio anímico, motivación, control de los impulsos.

Justificación

Actualmente las emociones juegan un papel importante en las actividades que se realizan día con día debido a que son parte del ser humano, las organizaciones deben de favorecer el desarrollo de la inteligencia emocional que no es más que el manejo que se tiene de ellas y optar por mantener al recurso humano de las instituciones. Se encuentra demostrado que un porcentaje alto del éxito laboral se debe a una excelente inteligencia emocional, no solo con si mismo sino con los demás

al aplicar la empatía para poder influir en otro o incluso poder persuadir. Las emociones en la toma de decisiones juegan un papel importante para lograr objetivos claros y establecidos en la organización.

Después del estudio realizado en la empresa Buró de Auditores de León de León & Asociados cuya finalidad fue determinar el manejo de la inteligencia emocional en la toma de decisiones se logró identificar que los colaboradores tienen un manejo de la inteligencia emocional medio debiéndose a diversas causas. Debido a ello se consideró necesario la creación de un programa de capacitación o talleres que apoyen a mejorar el manejo de la inteligencia emocional en todos los ámbitos en los que se desenvuelvan los colaboradores, se toma en cuenta que el recurso más importante de una organización es el humano y que tengan una estabilidad emocional y laboral desde luego.

Objetivos

Objetivo general

Establecer un programa de capacitaciones o talleres para los colaboradores de la institución Buró de Auditores de León de León & Asociados.

Objetivos específicos

- Fomentar el desarrollo de la inteligencia emocional en los colaboradores de la institución.
- Establecer técnicas para el manejo de la inteligencia emocional.
- Establecer un equilibrio entre los perfiles en la toma de decisiones.

Contenido

- Inteligencia emocional
- ¿Qué es la inteligencia emocional?

Las emociones que se sienten son las que componen cómo es y cómo se relacionan con sí mismo y con los demás. Los actos, pensamientos e ideas están impregnadas de las emociones que se llevan

todos los días. La inteligencia emocional es la capacidad de identificar, guiar, desarrollar y canalizar estas emociones, para que ayuden a conseguir los objetivos y propósitos. La cual implica cinco capacidades básicas: descubrir las emociones y sentimientos propios y gestionar las relaciones personales.

- Habilidades que desarrolla la inteligencia emocional.

- Autoconocimiento

Escuchar el yo interior, interpretar los sentimientos, identificar las motivaciones para saber contrarrestar las preocupaciones, también incluye la capacidad de introspección y la habilidad de reconocerse como un individuo, diferenciándose de su medio y otros individuos. Se entiende como una forma de amor que permite que se conozcan las debilidades y la humildad que se debe demostrar con las fortalezas. Sobre todo, influir de forma positiva en ambos lados del entorno, el autoconocimiento sirve para conectar con su propia esencia y sentir la luz que surge del equilibrio interno.

- Autocontrol

Se debe de tener confianza de lo que se representa de los conocimientos de las habilidades y la experiencia para laborar y superar los obstáculos que se presentan en el ámbito laboral y personal, mostrar flexibilidad y poder adaptarse a los cambios. El autocontrol normalmente se relaciona con el poder controlar los impulsos, se debe de estar consciente de las acciones que se deben de realizar para mejorar o tener un excelente autocontrol ante las situaciones.

- Automotivación

Todos los días se enfrentan retos personas que pueden llegar a afectar el estado de ánimo y motivación para trabajar con una buena predisposición es esencial poder encarar el trabajo del día se debe de ser un mayor aliado. Al momento de automotivarse se debe de dar cada persona las

razones, impulsos, entusiasmo e interés con el que se puede de provocar una acción específica o un determinado comportamiento que se desea ampliar siempre y cuando sea uno que apoye en el crecimiento personal. Alguien que sea incapaz de comprender la importancia de la automotivación y que no la aplica acabará por ser como la gran mayoría de personas.

- Empatía

Es la capacidad de comprender la vida emocional de otra persona, esto no se cataloga como compartir las mismas opiniones y argumentos. La empatía está referida entre otras cosas a la escucha activa, la comprensión y el apoyo emocional. Implica tener la capacidad suficiente para diferenciar entre los estados de ánimo de los demás, los componentes son: saber escuchar, interpretar las señales no verbales, mostrar comprensión, prestar ayuda emocional si es necesario.

- Técnicas para desarrollar la inteligencia emocional

Las técnicas tienen como objetivo desarrollar la inteligencia emocional en los colaboradores de la institución y así lograr mejorar el manejo que se tiene de ella durante la toma de decisiones.

Estas técnicas deben de ser llevadas a cabo por un profesional de la psicología para que puedan tener un control y un seguimiento correcto, si en dado caso algún colaborador desea una sesión individual con el/la psicólogo(a).

- Pensamientos positivos

Existe una relación entre la inteligencia emocional y pensamientos positivos está ligada al estrés que genera que viene determinado entorno en ese sentido es fundamental poder darse cuenta o tomar conciencia del estrés cuando este aparezca.

La repetición de estas fases permite pasar a un estadio con mayor control al que ha sido capaz de avanzar y permanecer tranquilos.

- Visualización

Esta es una técnica muy efectiva para mejorar la autoimagen consiste en relajarse e imaginar diferentes escenas de la manera más vivida y real posible, en el que se debe intentar incorporar el mayor número de detalles.

¿Cómo se trabaja la habilidad de visualización?

Para trabajar esta técnica se debe de ir de forma progresiva, es decir que hay que empezar a imaginar escenas simples luego ir aumentando la perspectiva visual. Esta técnica ayuda a aumentar la inteligencia emocional y a reducir el estrés.

- Autocontrol

Se ha llegado a comprobar que los pensamientos negativos afectan y generan emociones negativas que son las que aportan una importante disminución del autocontrol en cualquier ser humano. El autocontrol está muy ligado con lo que se denomina pensamientos.

Las técnicas deben de ser establecidas y supervisadas por un profesional y serán adaptadas a cada tema que se relacione y apoye al desarrollo de la inteligencia emocional en los colaboradores de la institución.

- Perfiles en la toma de decisiones

Los perfiles en la toma de decisiones son rasgos que los colaboradores suelen asumir mientras se encuentran en un momento en el que deben de decidir sobre cualquier asunto ya sea laboral o personal esto genera excelentes resultados si se tiene un equilibrio entre los que existen debido a que todos son de apoyo para las personas en cada una de las circunstancias que se presenten en la cotidianeidad. Si bien para alcanzar la meta de saber tomar decisiones es necesaria la experiencia también se vuelve necesario conocer como es la forma en que se toman y hacia que lado se inclina cada una de las personas involucradas.

Cronograma

Temas	Actividades	Tiempo	Recursos	Responsables
¿Qué es la inteligencia emocional?		50 minutos	Tecnológicos. Humanos Papelería.	RRHH y profesional en psicología
Habilidades que desarrolla la inteligencia emocional Autoconocimiento. Autocontrol. Automotivación. Empatía.		45 minutos (dividir los temas por día)	Tecnológicos. Humanos Papelería.	RRHH y profesional en psicología
Técnicas para desarrollar la inteligencia emocional. Pensamientos positivos. Visualización. Imaginar que se camina a una meta. Visualizarse como personaje activo. Reproducir autoafirmaciones. Autocontrol. Meditación. Relajación.		45 minutos (dividirse por día)	Tecnológicos. Humanos. Papelería.	RRHH y profesional en psicología

Perfiles en la toma de decisiones Carismático. Visionario Dictatorial Mediador		45 minutos	Tecnológicos. Humanos Papejería.	RRHH y profesional en psicología
--	--	------------	--	----------------------------------

Evaluación de los talleres

Las evaluaciones funcionan como un punto de partida para que se pueda mejorar ciertos aspectos o brindarles un plus a las actividades o temas que se desarrollan en cada uno de ellos. Las evaluaciones deben de ser realizadas por el departamento encargado de los talleres y así poder establecer los cambios necesarios y poder crear más talleres en pro de los colaboradores.

Las evaluaciones constarán de cinco items que deben de ser establecidos para poder constatar la efectividad de los talleres y dependerán de la metodología establecida para cada uno, así como de cinco indicadores a los que se les deberá de establecer una ponderación la cuál brindará los resultados.

Modelo de evaluación

Instrucciones.

A continuación, deberá evaluar el taller que se ha impartido deberá marcar con una X del 1 al 4 en el que 1 es debe mejorar, 2 es regular, 3 es bueno y 4 es excelente

No.	Items	Indicadores			
		1	2	3	4
1	Los temas expuestos fueron útiles o relevantes.				
2	Utilizaron recursos, medios o actividades en línea al taller.				
3	El taller fue desarrollado de forma amena y participativa.				
4	El o los expositores desarrollaron los temas correctamente.				
5	La organización y el tiempo del taller fue apropiado.				

Observaciones _____

Evaluación de la propuesta

La propuesta está creada para que se imparta con los resultados que fueron obtenidos durante el trabajo de campo por lo tanto los temas que se van a impartir deben de ser evaluados cada cierto tiempo debido a que los temas deben sufrir un cambio constante para que se mejore y se llegue de una mejor forma a los colaboradores. Esto brindará un mejor resultado de los talleres que se estarán por impartir en un futuro y en lo que se pueda llegar de una mejor forma a los colaboradores para que obtengan una estabilidad emocional y profesional dentro de la institución.

Anexo 2



Universidad Rafael Landívar

Campus de Quetzaltenango

Facultad de Humanidades

Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional

ESCALA DE “INTELIGENCIA EMOCIONAL Y TOMA DE DECISIONES”

El siguiente instrumento tiene como finalidad recolectar información acerca de la inteligencia emocional y la toma de decisiones dentro de la institución.

La información brindada y los resultados de esta son de hecho confidenciales y serán utilizados únicamente para fines académicos.

Indicaciones: a continuación, se le presentan una serie de enunciados, los cuales debe responder y marcar con una X en la casilla según el nivel de acuerdo o desacuerdo.

Género: M___ F___ Edad: ___ Puesto: _____ Tiempo de laborar _____

Correo electrónico _____

No.	Enunciados	Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
1	Presta mucha atención a las emociones y sentimientos durante su jornada laboral.				
2	Las decisiones que toma requieren aceptación o rechazo de su jefe inmediato.				
3	Es capaz de controlar sus impulsos ante cualquier situación.				
4	Le apasionan las actividades que realiza en su trabajo.				

5	Cuando toma una decisión está consciente del resultado que puede obtener.				
6	Al momento de tomar una decisión busca dominar la situación.				
7	Identifica las emociones en los demás al observarlos.				
8	Deja que las emociones de otros influyan en su estado de ánimo.				
9	Está consciente de sus emociones durante la jornada laboral.				
10	Cuando toma una decisión se centra solamente en el resultado				
11	Las decisiones individuales que toma llegan a ser repetitivas.				
12	Deja que sus emociones influyan en la toma de decisiones.				
13	Las decisiones individuales que se toman afectan de manera positiva a la empresa.				
14	Considera que sus emociones influyen en su estado de ánimo.				
15	Siente poco interés o alegría por hacer las cosas.				
16	Las decisiones que se han tomado han generado cambios significativos para la empresa.				

17	Cuando toma una decisión busca solamente su beneficio.				
18	Tiene problemas de concentración al momento de tomar decisiones.				
19	Cuando toma una decisión practica la cordialidad.				
20	Tiene la autonomía para tomar decisiones dentro de la empresa.				
21	Durante la toma de decisiones analiza las experiencias previas para obtener un resultado.				
22	Considera ser una persona capaz de aceptar los sentimientos de los demás.				
23	Durante la toma de decisiones le afecta el entorno laboral.				
24	Algunas de las decisiones que ha tomado lo han hecho sentirse culpable.				
25	La institución se interesa por sus estados de ánimo durante la jornada laboral.				

Anexo 3

Escala Google Forms



Universidad Rafael Landívar

Escala de "Inteligencia emocional y toma de decisiones"

El siguiente instrumento tiene como finalidad recolectar información acerca de la inteligencia emocional y la toma de decisiones dentro de la institución. La información brindada y los resultados de esta son de hecho confidenciales y serán utilizados únicamente para fines académicos.

Género *

F

M

Edad *

Texto de respuesta breve

Puesto *

Texto de respuesta breve

Tiempo de labor *

Texto de respuesta breve

Correo electrónico *

Texto de respuesta breve

1. Presta mucha atención a las emociones y sentimientos en su jornada laboral *

Siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

2. Las decisiones que toma requieren de aceptación o rechazo de su jefe inmediato. *

- Siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

3. Es capaz de controlar sus impulsos ante cualquier situación. *

- Siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

4. Le apasionan las actividades que realizan en su trabajo. *

- Siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

5. Cuando toma una decisión está consciente del resultado que puede obtener. *

- Siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

6. Al momento de tomar una decisión busca dominar la situación. *

- Siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

7. Identifica las emociones en los demás al observarlos. *

- Siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

8. Deja que las emociones de otros influyan en su estado de ánimo. *

- Siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

9. Está consciente de sus emociones durante la jornada laboral. *

- Siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

10. Cuando toma una decisión se centra solamente en el resultado. *

- Siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

11. Las decisiones individuales que toma llegan a ser repetitivas. *

- Siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

12. Deja que sus emociones influyan en la toma de decisiones. *

- Siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

13. Las decisiones individuales que se toman afectan de manera positiva a la empresa. *

- Siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

14. Considera que sus emociones influyen en su estado de ánimo. *

- Siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

15. Siente poco interés o alegría por hacer las cosas. *

- Siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

16. Las decisiones que se han tomado han generado cambios significativos para la empresa. *

- Siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

17. Cuando toma una decisión busca solamente su beneficio. *

- Siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

18. Tiene problemas de concentración al momento de tomar decisiones. *

- Siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

19. Cuando toma una decisión practica la cordialidad. *

- Siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

20. Tiene la autonomía para tomar decisiones dentro de la empresa. *

- Siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

21. Durante la toma de decisiones analiza las experiencias previas para obtener un resultado. *

- Siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

22. Considera ser una persona capaz de aceptar los sentimientos de los demás. *

- Siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

23. Durante la toma de decisiones le afecta el entorno laboral. *

- Siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

24. Algunas de las decisiones que ha tomado lo han hecho sentirse culpable. *

- Siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

25. La institución se interesa por sus estados de ánimo durante la jornada laboral. *

- Siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca