

Grau en Administració i Direcció
d'Empreses I 2023

La intel·ligència emocional com a solució a la baixa productivitat en l'empresa

Rodriguez Solsona, Ariadna

Tutor: Resbier Grabulós, Eduardo

TREBALL FI DE GRAU



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

Facultat d'Economia
i Empresa

"Cada emoció ens predisposa de forma diferent a l'acció; cada una ens assenyala una direcció que, en el passat, va permetre resoldre adequadament els innumerables reptes als que s'ha vist sotmesa la existència humana."

Daniel Goleman

ÍNDEX

1. Introducció	5
2. La Malaltia de Burnout	5
2.1. Que és?	5
2.2. Causes, símptomes i conseqüències.....	6
2.3. Com es mesura.....	8
2.4. Com mitigar-lo.....	8
3. La intel·ligència emocional.....	9
3.1. Que es la intel·ligència emocional.....	9
3.2. Origen de la intel·ligència emocional a l'empresa	10
3.3. Models d'intel·ligència emocional (Goleman, Bar-on, John Mayer i Peter Salovey)	10
3.4. MSCEIT, l'indicador d'intel·ligència emocional	12
3.5. La importància de la IE.....	14
4. La productivitat laboral	15
4.1. Importància de la IE per la productivitat	15
4.2. Factor humà com a element clau	15
4.3. Avaluació de la productivitat.....	16
5. Com millorar la productivitat i l'estrès	18
6. Justificació real de com la IE afecta als resultats de l'empresa	19
6.1. Presència de la IE en les principals marques actuals.....	19
6.2. La relació de la IE amb la cotització en Borsa	21
6.3. Estudi de correlació entre la IE i el rendiment en una empresa constructora privada	21
7. Conseqüències de les amocions a nivell biològic	24
8. Relació i anàlisi propi entre els processos del símptoma de Burnout i la intel·ligència emocional. Mètode ABC	27
9. Proposta de programa de Formació per al desenvolupament de les competències emocionals	29
9.1. Objectiu.....	30
9.2. Temporització i programa.....	30
9.3. Activitats.....	32
CONCLUSIONS.....	37
REFERÈNCIES.....	38
ANNEX.....	40

RESUM

Mitjançant aquest treball de final de grau consisteix en l'estudi i anàlisi de com la malaltia de Burnout afecta a la productivitat en una empresa i com, mitjançant la intel·ligència emocional (IE d'ara en endavant), es pot posar remei o atenuar aquestes conseqüències.

Com a part més teòrica per entendre el context, veurem que es això de la malaltia de Burnout, que entenem per productivitat en una empresa i tractarem d'explicar un concepte tan complex com es la intel·ligència emocional i el seu origen. També veurem com podem arribar a comptar amb aquesta intel·ligència emocional mitjançant la modificació dels nostres pensaments. Totes aquestes idees, ens podran ajudar a, posteriorment, relacionar-les i posar-les en practica.

A partir del tot vist en el marc teòric, mitjançant l'estudi realitzat en alguna empresa i el anàlisis del comportament de les empreses amb i sense intel·ligència emocional veurem si a la vida real aquest aspecte té influència sobre una organització i per tant sobre els seus resultats.

Un cop vist que la IE es un conjunt d'habilitats que efectivament es poden aprendre i que realment, fent un petit *spoiler*, si que tenen un impacte en la productivitat i per tant, en els resultats de l'empresa, exposarem mitjançant quines eines, pot una empresa, incorporar-la a la seva organització per augmentar aquesta productivitat. Això es farà mitjançant una proposta de formació genèrica que servirà per aplicar a qualsevol empresa.

ABSTRACT

Through this final degree work, it consists in the study and analysis of how the disease of Burnout affects productivity in a company and how, through emotional intelligence (IE from now on), it can be remedied or mitigate these consequences.

As a more theoretical part to understand the context, we will see what the Burnout disease is, which we mean by productivity in a company and we will try to explain such a complex concept as emotional intelligence and its origin. We will also see how we can gain this emotional intelligence by modifying our thoughts. All these ideas can help us to, subsequently, relate them and put them into practice.

From everything seen in the theoretical framework, through the study carried out in some company and the analysis of the behavior of companies with and without emotional intelligence we will see if in real life this aspect has influence on an organization and therefore on their results.

Once we have seen that IE is a set of skills that can indeed be learned and that really, making a small spoiler, they do have an impact on productivity and therefore, on the results of the company, we will expose through which tools, a company can incorporate it into its organization to increase this productivity. This will be done through a generic training proposal that will serve to apply to any company.

JUSTIFICACIÓ

En aquests anys en els que he estat cursant aquest grau d'Administració i Direcció d'Empreses s'ha passat de forma molt superficial pels aspectes més relacionats amb Recursos Humans. Cada cop està agafant més força l'aspecte psicològic dintre de les empreses i s'està apostant més per aquest aspecte.

Considero que saber identificar i controlar les nostres emocions es necessari per poder tenir una relació dins d'una organització on estem constantment relacionant-nos amb les persones. Per aquest mateix motiu, també és imprescindible identificar i entendre les emocions de les persones amb les que ens relacionem.

Està molt bé entendre els números de l'empresa i saber quan, com i en que invertir i quan deixar de fer-ho o estudiar el mercat en el que operem per poder vendre alguna cosa que compleixi amb les necessitats dels clients però a part de tot això, un personal content, motivat i que sàpiga de treballar de forma individual i en grup en un bon ambient de treball és indispensable tant a nivell personal com per a l'empresa. Ens permetrà créixer personalment i professionalment i a l'empresa que els seus treballadors rendeixin i així obtenir uns bons resultats. La IE ens ajuda a motivar-nos, trobar solucions als problemes i regular el nostre estat d'ànim i és per això, que resulta interessant introduir aquest factor en l'àmbit laboral. La IE es tracta de saber expressar les nostres emocions en el moment oportú, amb les persones oportunes, millorant la motivació i la satisfacció laboral, la capacitat de negociació i estudiarem com tot això influeix en la productivitat.

Com a primer objectiu que pretenc amb aquest treball és veure com i perquè alguns autors, ja anys enrere, van introduir el factor d'Intel·ligència emocional dins l'empresa i com això pot influir en els resultats d'aquesta. Com a segon objectiu, tinc la proposta d'una formació, en base a tot el marc teòric vist, amb diferents activitats seleccionades d'acord amb els objectius plantejats.

1. Introducció

Com ja tots sabem per experiència pròpia, el món està en constant canvi i desenvolupament, en un lloc de treball podem trobar-nos en situacions molt complicades i les relacions interpersonals poden arribar a ser una cosa complicada.

El problema d'aquestes situacions no és quan passen en moments aïllats sinó quan aquesta situació veiem com es repeteix dia rere dia. Totes aquestes emocions negatives que anem sentint durant el dia, pot ser que no siguem conscients però les anem carregant com si anéssim d'excursió a la muntanya amb una motxilla i l'anéssim carregant de pedres. La primera ni la notarem però quan anem fent kilòmetres i anem seguint ficant-hi més, arribarà un punt on ja no podrem amb tot aquest pes.

Amb aquest exemple tan simple però aplicat a les emocions dins de l'empresa, en el nostre lloc de treball podem entendre el que avui en dia es coneix com a malaltia de Burnout que veurem amb major profunditat més endavant.

Òbviament, aquesta motxilla no es gratuïta, passa factura. Aquesta factura és el nostre estat anímic i emocional dia rere dia, la falta de motivació i implicació en la feina o el treballar amb indiferència i ineficiència. Si aquest fet passa en un treballador l'empresa ni s'immuta però, quan van caient un rere l'altre, l'empresa es pot arribar a veure afectada en termes de qualitat i productivitat i per tant obtenint un pitjor resultat.

Estem d'acord en que en totes les feines d'una manera o altre han de ser exigents per aconseguir els objectius i que no podem pretendre que no hi hagin conflictes o estrès en un cert grau. La feina de l'empresa aquí, més que evitar aquestes situacions, es buscar la manera de que cada pedra que el treballador es posi a la motxilla pesi menys i inclús, saber com treure-la després abans d'introduir la següent.

2. La Malaltia de Burnout

2.1. Que és?

Si busquem la paraula Burnout al diccionari de la Universitat de Oxford ens trobem amb la següent definició:

burnout (NOUN)

The reduction of a fuel or substance to nothing through use or combustion. The failure of an electrical device or component through overheating. Physical or mental collapse caused by overwork or stress. (Home British & World English, Burnout, Definition of burnout in English)

Encara que podem trobar moltes altres definicions, podríem dir que el Burnout, o també anomenat el síndrome del cremat, és l'estat mental negatiu i continuat que neix com a conseqüència de l'estrès laboral crònic. Les característiques principals d'aquest síndrome són la fatiga, el cansament i el malestar tant psicològic com físic. Tot això provoca una baixa implicació, competència, motivació i eficiència i efectes secundaris com l'alteració de la son o els problemes intestinals.

Aquest concepte apareix per primer cop en 1961 en la novel·la "A case of Burnout" de Graham Green on exposa la història d'un treballador al que li atribueix aquest síndrome. Anys més tard, al 1974, H. Freudenberger utilitza aquest concepte com a la dificultat d'aconseguir objectius i el patiment de sentiments negatius per a estudis sobre la drogodependència.

La primera persona en relacionar aquest concepte, mitjançant la investigació, amb l'àmbit laboral va ser Christina Maslach al 1997, que va veure les grans dimensions d'estrès dels treballadors i va proposar certes estratègies per poder fer front a aquest problema.

Des del 2005, el Burnout està reconegut com a malaltia laboral. Avui en dia classificat com el Síndrome del desgast professional per la OMS i afecta a entre el 10 i el 50% dels treballadors

2.2. Causes, símptomes i conseqüències

La diferència entre un simple esgotament emocional i el patir Burnout està en que aquest esgotament habitual que sentim en el nostre dia a dia en la feina i pot ser mitigat amb uns dies de descans. En canvi, aquest síndrome ens pot arribar a afectar més enllà sense ser tan fàcil la seva solució. Burnout afecta tant a nivell físic, psicològic i social tant dins com fora de l'empresa. Això es degut a que genera uns estats de depressió, ansietat, irritabilitat i pitjor qualitat en les nostres relacions interpersonals.

La causa amb major risc en aquest aspecte són les activitats laborals on la persona es troba en **contacte directe amb els clients** (mestres, venedors, treballadors socials,...). Una altre de les principals causes serien aspectes com **l'alta exigència** en el treball i les **hores excessives** de feina i aquests fets venen donats de forma habitual. Això normalment està lligat a una baixa **valoració del lloc de treball** i de la feina desenvolupada pel treballador que provocarà la pèrdua d'autonomia, ansietat, baixa autoestima, pèrdua del control, confusió, desgast... . També pot ser degut a la **incapacitat de poder la pròpia opinió** sobre les coses, feines molt monòtones o no tenir la suficient experiència laboral pel lloc de treball i no comptar amb recolzament.

També la **relació establerta amb els companys** de feina pot crear situacions d'enveja, por, recolzament o la por a la crítica i no ser valorats fa disminuir el nivell del sentiment d'autorealització i també farà que a la persona li costi molt més demanar ajuda en els moments necessaris.

Altres causes:

- Tasques avorrides o monòtones
- Feina inestable
- Alt volum i ritme de treball
- Elevat nivell de responsabilitat
- Exposició a tasques perilloses
- Assetjament laboral
- Males condicions ambientals del lloc de treball

Símptomes del Síndrome

1. Símtomes a nivell emocional:

- Canvis freqüents en l'estat d'ànim
- Desmotivació
- Falta d'energia i menor rendiment
- Dificultat per prendre decisions
- Pèrdua de la capacitat de concentració
- Esgotament mental
- Baix estat d'ànim
- Mal humor
- Irritabilitat
- Ansietat
- Inseguretat
- Depressió

2. Síntomes a nivell físic:

- Problemes intestinals/estomacals
- Taquicàrdia
- Problemes cardiovasculars
- Sudoració excessiva
- Hiperventilació
- Mal de cap
- Marejos i nàusees
- Tensió muscular i contractures
- Tremolors
- Hiposalivació (boca seca)
- Alteració del pes corporal
- Afeccions a la pell

A partir del tipus de causes esmenades, podem concloure que alguns els símptomes es poden donar tant a nivell intern personal per la poca tolerància d'un mateix a situacions originadores d'estrès i frustració com a nivell extern per una mala possible organització i ambient laboral a les empreses.

Aquestes símptomes com tot en la vida porten unes conseqüències. En aquest cas totes o la majoria són negatives i tant pel treballador com per l'empresa ja que el treballador al final es el pilar principal d'un bon funcionament i resultat d'aquesta. Les conseqüències pel treballador podran ser tant psíquiques com físiques i són les següents:

Conseqüències pel treballador:

a) Conseqüències psíquiques:

- Falta de la capacitat de concentració
- Deteriorament cognitiu
- Ansietat i/o depressió
- Alteracions de la son (insomni)
- Dificultat en la presa de decisions
- Trastorns afectius
- Trastorns sexuals
- Augment del risc de caure substàncies additives (alcohol, tabac, drogues)
- Més risc de patir desordres alimentaris (anorèxia, bulímia, obesitat...)
- Desordres mentals (esquizofrènia, trastorn obsessiu-compulsiu, ...)
- Deteriorament de les relacions personals, familiars, amistats o parella

b) Conseqüències físiques:

- Alteracions dermatològiques (pell, cabell...)
- Alteracions sexuals
- Alteracions cardiovasculars (arrítmies, hipertensió...)
- Alteracions musculoesquelètiques
- Alteracions digestives (diarrea, estrenyiment...)
- Sistema immune debilitat
- Alteració del sistema endocrí (hipertiroïdisme, hipotiroïdisme)
- Migranyes

Conseqüències per a l'empresa:

- Aparició de sinergies negatives (falta de col·laboració, deteriorament de les relacions laborals...)
- Augment de la taxa d'accidents laborals
- Major número de baixes per malaltia
- Pitjor rendiment dels treballadors
- Augment de la taxa d'absentisme
- Menor productivitat
- Menor nivell de satisfacció dels clients (increment de les queixes)

2.3. Com es mesura

Fins a arribar a patir aquest síndrome, prèviament s'experimenta un procés psicològic:

1. **Fase d'estrès:** quan els recursos del treballador no estan coordinats amb la demanda a nivell laboral
2. **Fase d'esgotament:** es comencen a donar respostes cròniques a aquest estrès: preocupació, ansietat, fatiga i tensió
3. **Fase d'esgotament defensiu:** ja s'aprecien de manera fàcil i evident els canvis conductuals del treballador

En qualsevol d'aquestes fases es pot dur a terme la prova coneguda com a "Maslach Burnout Inventory". Un test on apareixen 22 situacions sobre sentiments, desgast i actituds professionals que haurem de puntuar segons el grau de freqüència.

En concret, podrem treure en clar el grau d'esgotament emocional, de despersonalització i de realització personal. A partir d'aquests resultats podrem obtenir el resposta a la pregunta principal. Patim el síndrome de Burnout?

Aquest test va ser redactat al 1981 per Christina Maslach i Susan Jackson per a l'avaluació de l'esgotament laboral originàriament en treballadors de serveis humans. Posteriorment s'han dissenyat altres versions per avaluar els treballadors d'altres sectors per tant, aquest test pot ser adaptat a qualsevol lloc de treball.

Tenim la plantilla d'aquest test en l' [Annex 1](#)

2.4. Com mitigar-lo

Un cop realitzat el test i consultat amb un professional, si considerem que hem de posar fre a una situació que pot anar a pitjor o ja directament ens trobem amb el síndrome de Burnout, es hora de posar-hi remei. Algunes de les solucions que es poden implementar són el **respectar el descans**. Si fem més de les hores establertes per llei s'hauria d'intentar adequar el nostre contracte a aquestes hores que estan establertes per salut. Està clar que les hores de feina no les podem reduir si ja fem les mínimes necessàries però si que podem intentar que quan no estiguem a la feina, fer un descans de qualitat. Desconnectar de la feina, apagar el telèfon de la feina si es que en tenim, intentar no esta revisant el correu electrònic constantment i fer coses per nosaltres.

Una altre possible solució seria l'**automatitzar la feina**. Hem d'aconseguir trobar eines que ens ajudin a organitzar el nostre temps i que ens facilitin la major feina possible. Això ens ajudarà a estalviar temps i per tant reduir l'estrès i ser molt més productius. Un exemple seria el poder enviar els correus automàticament o l'enviament de factures recurrents automàticament. Per aquests treballs hi ha milers d'eines, un exemple seria la plataforma Holded.

Altres tractaments proposats a nivell personal:

- Realitzar **tècniques de relaxació** (meditacions, escoltar música...)
- Realitzar **estiraments i exercicis** anti-estrés diàriament
- Fer **esport**
- Utilitzar **estratègies assertives** (tractar-se a un mateix i a terceres persones amb respecte, saber expressar el que no ens convenç o ens preocupa, saber controlar les

- nostres emocions, prendre les crítiques dels demés com a constructives per treure-hi profit i millorar)
- Portar un **estil de vida saludable** (evitar substàncies additives, dormir les hores necessàries, descansar, menjar saludable...)
 - Realitzar **teràpia psicològica** amb l'ajuda d'un professional

3. La intel·ligència emocional

3.1. Que es la intel·ligència emocional

Goleman, un psicòleg americà, a partir de les teories de 3 investigadors, Gardner, LeDoux i McClelland i la relació d'aquestes, va concloure en la definició del que coneixem avui en dia com a Intel·ligència emocional. En el seu llibre Emotional Intelligence (1995) va ser capaç d'explicar aquest concepte tan abstracte d'una forma molt senzilla i, a més, d'explicar el seu ús en la vida personal i laboral de les persones.

Goleman va definir la IE com "la capacitat d'adquirir i aplicar informació de naturalesa emocional i la capacitat per resoldre problemes emocionals i aliens". A més, va explicar que aquestes capacitats es poden desenvolupar al llarg de la nostra vida sense tenir res a veure la genètica. Per altra banda, Peter Salovey i John Mayer, considerats els pioners de la psicologia emocional, (1990) defineixen la IE com a "la capacitat de controlar i regular els sentiments d'un mateix i dels demés i utilitzar-los com a guia del pensament i de l'acció".

Bradberry (2009), defineix la IE com allò que portem dins, de caràcter intangible i que està present en qualsevol dels nostres actes. Influeix en el nostre comportament, en com ens relacionem i com prenem decisions personals que ens permeten obtenir resultats.

Segons las aptituds que analitza el Test MSCEIT, que veurem una mica més endavant, la IE son las aptituds de:

- Percebre les emocions
- Accedir i generar certes emocions de forma que facilitin el pensament
- Comprendre les emocions i el coneixement emocional
- Regular les emocions donant lloc al creixement emocional i intel·lectual

Amb aquestes definicions, podem dir que la IE és la capacitat de conèixer i saber dominar les nostres emocions i les dels demés. És la capacitat d'un mateix de saber auto motivar-se, controlar els impulsos i les frustracions, regular el propi estat d'ànim, no deixar que les emocions negatives afectin al nostre camí i el ser capaços de tenir empatia. A partir d'aquestes capacitats, podem controlar les nostres accions en certs moments crítics sense deixar que ens afectin en la nostra vida o en la nostra feina. Ajuden a no perdre aquesta rendibilitat i, a més, ens ajudarà a defensar la nostre posició en front a tercers sense perdre una bona compostura.

De totes les definicions que han donat tots els grans autors sobre la IE podem extreure 3 característiques clau: la capacitat d'aprendre, la capacitat de comprendre i la capacitat de resoldre problemes. També comparteixen l'opinió de que és una concepte que es pot aprendre mitjançant unes tècniques per a cada capacitat mencionada. Per a la capacitat d'aprendre s'ha de conèixer i saber utilitzar les pròpies emocions. Per a la capacitat de comprendre, és el mateix cas que l'anterior però relacionat amb les emocions alienes. La capacitat de resoldre problemes s'aconsegueix a partir de saber defensar la nostra posició de manera assertiva, amb sensibilitat i controlant els impulsos.

3.2. Origen de la intel·ligència emocional a l'empresa

En la dècada dels 30, quan es van començar a realitzar estudis sobre la intel·ligència, només es posava èmfasi en el concepte d'intel·ligència i només tenint en compte aspectes cognoscitius. Temps més tard, alguns investigadors com Wechsler o Robert Thorndike ja van començar a tenir en compte els aspectes no- cognoscitius com a importants i es va començar a parlar de "intel·ligència social" a partir de 1937.

Totes aquestes investigacions i conclusions van deixar-se de tenir en compte fins que al 1983 Howard Gardner va reprendre el tema però mitjançant un altre concepte, la "múltiple intel·ligència", on també donava la mateixa importància a la intel·ligència interpersonal i intrapersonal que a la intel·ligència cognitiva de la que s'havia investigat tant els darrers anys.

A principis dels anys 90, Salovey y Mayer, a partir dels estudis fets anteriorment sobre els aspectes no-cognoscitius van utilitzar el terme "intel·ligència emocional". Van realitzar varis estudis on concloïen que les persones amb claredat emocional, habilitat per percebre, entendre i apreciar les emocions es recuperaven més fàcilment de situacions traumàtiques i són molt més hàbils per respondre amb facilitat als canvis socials i mantenir-se més estables.

Anys més tard, Daniel Goleman, escriptor científic considerat un dels pioners d'aquest moviment, va agafar el concepte d'intel·ligència emocional desenvolupat per Salovey y Mayer, per publicar el seu primer llibre "La Intel·ligència Emocional" (1995). Arrel d'aquest llibre, la IE va agafar molta popularitat i, varen ser molts els psicòlegs que van començar a interessar-se per aquest concepte. Van començar a investigar i estudiar el concepte, el seu significat i la seva aplicació.

A partir dels anys 90, va haver un extens procés d'investigació en el paper que tenia el factor no-cognoscitius, ja introduït en la dècada dels 30, per aclarir la seva relació amb l'èxit de les persones tant a nivell personal com laboral i els efectes que tenia sobre els resultats de la empresa.

Com a conclusió podem dir que, tant Goleman, en el seu temps, com investigadors i psicòlegs en l'actualitat, conclouen i estan d'acord en que, el coeficient intel·lectual i la facilitat per obtenir l'èxit no és suficient a l'hora de fer el filtratge en el procés de selecció de personal en una empresa. Avui en dia és imprescindible que els treballadors també siguin emocionalment intel·ligents. Amb aquesta "eina" es pot arribar a influir en els resultats de l'empresa i, en el cas de no comptar amb aquest concepte, s'haurà de modificar l'actitud dels dirigents i l'estructura de l'empresa.

3.3. Models d'intel·ligència emocional (Goleman, Bar-on, John Mayer i Peter Salovey)

Model de John Mayer i Peter Salovey: Model d'habilitat

John Mayer i Peter Salovey enfoquen la IE segons models d'habilitat. Segons García-Fernández i Giménez-Mas "els models d'habilitats són els que fonamenten la IE en habilitats per al processament de la informació emocional", en resum, no tenen en compte factors de la personalitat.

Per altra banda, Daniel Goleman i Bar-On parlen de la IE des de un punt de vista mixta. Aquests models inclouen factors de personalitat com la confiança, l'assertivitat, l'estrès, la motivació, etc.

En el cas dels models d'habilitat, els autors que parlen sobre la IE, es basen en l'ús assertiu i adaptatiu de les emocions i en l'aplicació d'aquestes al nostre pensament. Aquests expliquen la IE en base a 4 habilitats clau:

1. **Percepció emocional:** proporciona l'habilitat d'entendre les senyals emocionals en la expressió facial, els moviments, el to de veu i els pensaments per saber identificar els sentiments propis i aliens. També proporciona l'habilitat per expressar aquestes emocions amb assertivitat i exactitud.
2. **Facilitació i assimilació emocional:** ens permet adaptar-nos a qualsevol situació quan tractem de raonar o solucionar algun problema. Tenir facilitat per veure la el cas des de diferents estats emocionals per veure la situació des de diferents perspectives y tenir en compte diferents punts de vista. També ajuda a centrar-nos en la part important de la informació de la situació i recórrer a emocions ja viscudes anteriorment per facilitar-nos la valoració d'aquesta.
3. **Regulació emocional:** capacitat d'acceptar tant els sentiments positius com els negatius per poder actuar sobre aquests. És clau saber identificar ambdós tipus de sentiments per saber de quines emocions ens hem d'allunyar o controlar (els negatius) i quins hem de reforçar (els positius) però sense deixar de tenir en compte cap dels dos ja que al final són complementaris. Sense un sentiment dolent no tindriem capacitat per a etiquetar un sentiment com a bo.
4. **Comprensió emocional:** és l'habilitat per etiquetar i classificar les emocions i com es poden combinar entre ells. També ens dona l'habilitat de saber interpretar els significats de cadascun d'aquests i la seva transformació d'un a un altre.

Model de Daniel Goleman: model mixta

Segons Goleman, defineix la IE com un conjunt de característiques clau per a resoldre amb èxit problemes vitals. Com veiem, els models mixtes incorporen l'aspecte de la personalitat per a complir amb aquesta definició. Goleman, en el seu llibre "La intel·ligència emocional" (2005) diu que les persones tenim dues ments, la que pensa i la que sent i que ambdues interactuen en equilibri.

Els components de la IE segons Goleman (2005, p 75) són: el coneixement de les pròpies emocions i la capacitat de controlar-les (autoregulació), la capacitat d'auto motivació, la capacitat de reconèixer les emocions de tercers (empatia) i el control de les relacions amb habilitats socials.

Model de Bar-On: model mixta

Bar-On introdueix el concepte de Intel·ligència Soci-emocional que defineix com a "conjunt de competències i habilitats que determinen quant els individus s'entenen, comprenen, expressen les seves emocions i s'enfronten a les necessitats de la vida quotidiana. Bar-On organitza la intel·ligència soci-emocional en 5 dimensions bàsiques (p116):

1. **Intrapersonal:** ser conscients de les nostres emocions i de com les expressem. Inclou els conceptes d'assertivitat, autorealització i independència
2. **Interpersonal:** té en compte les relacions interpersonals i la consciència social. Inclou els conceptes d'empatia, responsabilitat social i relacions interpersonals.
3. **Adaptabilitat:** saber fer front als canvis. Inclou conceptes com la flexibilitat i la resolució de problemes.
4. **Regulació de l'estrès:** maneig i regulació emocional mitjançant el control d'impulsos i la tolerància a l'estrès.
5. **Humor i l'estat d'ànim:** auto-motivació de la persona per dur a terme totes les tasques necessàries en la nostra vida i fer-ho amb felicitat i optimisme.

Totes aquestes habilitats que proposen aquests models, estarem d'acord en que es la base per tenir unes òptimes relacions personals i amb un mateix però també són imprescindibles en el món laboral. Ens permet entendre altres companys, assimilar de millor forma els inconvenients que ens puguin sorgir en l'empresa i regular les nostres emocions dins d'aquesta. Tot això facilita en gran mesura la convivència generant un clima laboral òptim i originant la necessitat d'ajudar-se entre ells per a millorar com a persones i com a grup de treball, el que s'anomena sinergia.

3.4. MSCEIT, l'indicador d'intel·ligència emocional

És cert que no hi ha una forma de sentir que sigui la correcta però, el MSCEIT analitza la intel·ligència emocional com a aptitud, i per tant, unes respostes són millors que altres. En concret avalua la aptitud per identificar, facilitar, comprendre i manejar les emocions que expressa una persona en una imatge.

Salovey i John Mayer, junt a David Caruso, professor de la Universitat de Yale i entrenador d'IE, van desenvolupar aquest test d'IE mundialment conegut anomenat MSCEIT després de dècades d'investigació i molt de testeig. Aquest test, amb posteriors millores, és el més utilitzat actualment per a mesurar la IE de les persones.

Es tracta d'un test que mesura les quatre branques del model IE de Mayer y Salovey:

1. **Percepció de emocional:** mesura la capacitat de percebre les emocions en un mateix i els demés, element clau per a treballar amb persones
2. **Facilitació emocional:** mesura la capacitat de generar, utilitzar i sentir les emocions de manera òptima per comunicar els sentiments o utilitzar-los en processos cognitius. No ens hem de deixar emportar pels nostres sentiments negatius ja que com ens sentim condicionarà el com veiem el món a través dels nostres ulls. Amb un estat d'ànim trist o negatiu, centrarem més els nostres esforços en buscar els errors en qualsevol cosa, en canvi, amb un estat d'ànim més positiu, tindrem major predisposició a trobar solucions i potenciar les noves idees.
3. **Comprensió emocional:** mesura la capacitat per comprendre les emocions, com es combinen i la seva evolució al llarg de les relacions interpersonals.
4. **Maneig emocional:** capacitat d'obrir-se als sentiments i ser capaços de modular-los tant en un mateix com en els altres. De vegades, ignorar la informació que ens proporcionen les emocions ens pot portar a prendre decisions errònies

Un cop realitzat el test, dona resultat amb una puntuació dels següents conceptes:

- | | |
|--------------------------------|-----------------------------------|
| a) Puntuació total | - Dibuixos |
| b) Puntuacions d'àrees | - Facilitació |
| - Àrea experiencial | - Sensacions |
| - Àrea estratègica | - Canvis |
| c) Puntuacions de rama | - Combinacions |
| - Percepció emocional | - Maneig emocional |
| - Facilitació emocional | - Relacions emocionals |
| - Comprensió emocional | e) Puntuacions addicionals |
| - Maneig emocional | - Dispersió |
| d) Puntuacions de tasca | - Biaix positiu-negatiu |
| - Cares | |

Avalua les respostes de la persona mitjançant un criteri d'exactitud i correcció sense confiar en les afirmacions fetes per la persona amb l'objectiu de diferenciar entre les habilitats objectives de les auto jutjades. A més, també compara les respostes de la persona amb les de la població en general. Amb l'objectiu d'ajudar-nos a interpretar els resultats, els proporciona agrupats per rangs de la següent manera:

- **Necessita millorar:** es presenten algunes dificultats en la corresponent àrea i seria útil millorar les habilitats i coneixements d'aquesta.
- **Aspecte a desenvolupar:** no és un punt fort i per tant es pot considerar la possibilitat de treballar per millorar aquesta àrea
- **Competent:** és tenen habilitats suficients per desenvolupar-se en aquesta àrea amb cert grau d'èxit en la corresponent àrea
- **Molt competent:** l'àrea presenta un punt fort per a la persona
- **Expert:** Elevada aptitud i potencial en l'àrea corresponent

Ens deixa clar, que la puntuació obtinguda en cada àrea no és una cosa estàtica. Es poden aprendre noves habilitats i coneixements cada dia i per tant, ens pot servir com a informació per treure-li rendibilitat.

És un test que ha de ser aplicat per algú amb coneixements en el comportament humà, la psicopatologia i la psicometria i es pot aplicar en qualsevol context ja sigui en àmbit escolar, psiquiàtrics, laborals, etc.



Font: MSCIT

A part del test esmenat, el centre de formació Deusto Salud també va proporcionar 4 punts a tenir en compte per saber si compten amb una alta IE que són els següents:

1. No prendre's les crítiques a la feina com una cosa personal ni com un atac directe. S'ha de ser capaç de rebre-ho com una crítica constructiva i que et pot ajudar a millorar professionalment.
2. Fer front a les situacions complicades sense venir-se avall. S'ha de veure aquestes situacions com una oportunitat per posar-nos a prova i treure el millor d'un mateix a més d'aprendre de noves experiències per millorar-les en el futur.
3. Controlar les nostres emocions. No actuar ni mantenir una conversa en calent, és millor analitzar amb calma la situació per evitar situacions de tensió innecessàries.
4. Tenir empatia. És important ser capaços de posar-nos en el lloc de l'altre per entendre el seu punt de vista i tenir un millor resultat del treball en equip.

En l'[Annex 2](#) tenim un exemple de com aquest test analitza els nostres resultats

3.5. La importància de la IE

Temps enrere, les capacitats d'un treballador eren simplement mesurades a partir de la seva capacitat cognitiva, es a dir, es relacionava el ser millor o pitjor treballador únicament segons el seu grau d'estudis sense tenir en compte la seva IE.

A mesura que el mon laboral s'ha tornat més competitiu, s'han hagut d'adoptar altres filtres per diferenciar un treballador d'un altre. Avui en dia, les empreses busquen professionals capaços de controlar, identificar i gestionar les pròpies emocions i les alienes ja que amb el temps s'ha relacionat aquesta capacitat amb la eficàcia, la consolidació d'objectius i el millor treball en equip.

Daniel Goleman i un grup d'industrials (1998) van treballar en la investigació per trobar les diferències entre el treballador estrella i el que simplement es dedica a complir amb les seves obligacions. Van arribar a la conclusió de que, efectivament, els treballadors més efectius eren capaços d'observar les emocions pròpies i alienes, entendre-les i utilitzar-les per millorar les seves relacions interpersonals. Altres capacitats que aporta la IE es la capacitat de motivar i ajudar, conèixer les necessitats, fomentar la productivitat, aprendre dels error, resoldre conflictes i manejar l'estrès laboral de forma òptima.

Qualsevol treballador en una empresa té un paper en ella i per tant és important, per això, la IE té un paper fonamental en qualsevol nivell jeràrquic. Tant pel líder per ser un bon líder com pels treballadors per a poder desenvolupar la seva feina de forma òptima la IE és una qualitat diferenciable.

En l'altre cantó, els caps amb absència d'IE i que tendeixen a fracassar són aquells que no suporten bé la pressió, reaccionen amb mal humor i no saben com gestionar-se la feina. També els hi resulta difícil acceptar la crítica, no acaben mai d'integrar-se en el grup i no accepten suggeriments ni recolzament dels treballadors

La IE aporta al cap el no perdre l'equilibri durant les situacions tenses i saben mantenir la serenitat, confiança i responsabilitat. Saben tenir present que tot conflicte és una situació puntual i que per tant, s'ha d'afrontar amb una actitud equànime, escoltant als subordinats i delegar responsabilitats si així fes falta, es a dir, formar un equip de treball.

En els propers anys, les empreses més competitives seran les que fomentin la col·laboració entre els seus treballadors i en la que aquests comptin amb habilitats de la IE. Avui en dia el mon esta en constant canvi i uns treballadors amb major IE seran els que gaudeixin i puguin fer front en major mesura de la feina en un entorn laboral en continu canvi i amb demandes de major exigència.

En resum, una elevada IE ens pot ajudar a una millor presa de decisions, protegeix i evita l'estrès, afavoreix el desenvolupament personal, millora les capacitats de lideratge i afavoreix el benestar psicològic.

4. La productivitat laboral

Segons Guzmán (2006), la productivitat és l'acte de ser un subjecte útil i productiu. Pot ser la elaboració d'un producte o servei mitjançant una acció individual o conjunta i amb mètodes i sistemes de fabricació o desenvolupament.

En la RAE trobem la paraula productivitat com:

1. *f. Calidad de productivo.*
2. *f. Capacidad o grado de producción por unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada, equipo industrial,*
3. *f. Econ. Relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc.*

Des del punt de vista de l'empresari, és un indicador econòmic que permet avaluar i calcular la capacitat de la empresa a l'hora de dur a terme la seva activitat convertint els recursos disponibles, que per si sols no tenen cap valor, com la mà d'obra, la maquinaria o els materials en béns o serveis amb valor en un temps disponible determinat.

El càlcul d'aquesta productivitat es bàsicament trobar la relació entre la inversió en aquests recursos sense valor y el producte final. Matemàticament és fer el quocient entre els resultats obtinguts o número d'unitats produïdes i les unitats que representa cada factor o recurs utilitzat (de temps, de mà d'obra, financer...) es a dir, el resultat entre la inversió.

Aquest resultat es pot obtenir tant de forma global per l'empresa com per a cada factor o recurs de forma individual.

4.1. Importància de la IE per la productivitat

Cada cop s'està posant més de moda el terme de la Intel·ligència emocional i no és cap casualitat. Molts estudis reforcen l'idea de que és un element clau per als resultats. Segons l'estudi Emotional Intelligence realitzat per l'institut d'investigació de Capgemini, grup de treball amb bona IE pot arribar a augmentar la seva productivitat fins un 20%. També es demostra que 3 de cada 4 CEOs consideren que la presència de la IE en la seva plantilla afavoreix els interessos comercials i que les empreses que inverteixen en el desenvolupament d'aquestes habilitats dels seus treballadors aconseguen un retorn econòmic en la productivitat d'entre el 2 i el 4% i en un període curt de temps.

La IE es necessària tant per a ser un bon líder, rendir, aprofitar al màxim la realitat laboral de cada persona i a demés, les persones amb aquestes qualitats ajuden a crear un millor ambient de treball en l'equip el que indirectament millora la productivitat a l'empresa.

4.2. Factor humà com a element clau

El recurs humà és l'actiu més important i indispensable dins de qualsevol empresa ja que, per molt que es mecanitzi un procés, sempre caldrà el factor que pensi i faci funcionar aquestes eines. Es per això que cada cop s'estén més la necessitat de que els directius d'una empresa tinguin la capacitat de formar i motivar als seus treballadors per a que aquests facin un treball de qualitat. No només val la capacitat de gestionar les persones sinó que es important saber gestionar la seva part més emocional.

Sense la satisfacció personal per les necessitats intrínseques individuals del treballador és difícil que aquest sigui productiu per tant, juga un paper fonamental el coneixement d'aquests i un bon programa de formació, de promoció i tenir en compte tots els elements motivacionals com per exemple el reconeixement de la feina o l'aspecte econòmic

4.3. Avaluació de la productivitat

L'avaluació de les tasques permet solucionar una de les tasques més importants de qualsevol departament de recursos humans, mesurar el talent i el rendiment dels treballadors

Es un sistema de revisió que mesura de forma objectiva i integral la conducta a nivell professional, les competències, el rendiment i la productivitat dels treballadors es a dir, la manera en que un treballador desenvolupa les seves tasques.

Antigament, s'utilitzava per mesurar una única variable, el grau de compliment del objectius i expectatives individuals. Avui en dia, amb l'evolució de les empreses cap a donar uns punts més d'importància a tot aquest aspecte més emocional, s'han afegit altres variables relacionades amb el fer de les tasques com habilitats, aptituds, responsabilitat...

L'eina que s'utilitzi per dur a terme aquesta avaluació, és important que ens analitzi i mesuri tots els paràmetres professionals que considerem importants per a la empresa per veure els punts forts, els punts dèbils i poder oferir formació al treballador.

Aquest anàlisis s'haurà d'anar fent de forma continuada per que sigui realment útil. Serà la única forma que tindrem de veure si l'aplicació de les mesures per les que haguem apostat per la millora han donat els fruits esperats.

Amb l'anàlisi continu sense centrar-nos només en els objectius sinó en altres aspectes com les competències i habilitats ens permetrà:

- Anticipar problemes d'integració d'un treballador a la empresa en general o en un projecte determinat
- Identificar els punts forts i els punts dèbils de cada treballador
- Valorar el rendiment i el potencial de cada treballador i en conjunt de l'empresa
- Analitzar en quin grau contribueix i aporta valor el treballador a l'empresa
- Un Feedback objectiu per gestionar el talent, oferir formació i desenvolupar els treballadors
- Qualitat del treball i de les relacions entre treballadors
- Justificar un acomiadament disciplinari en cas d'obtenir resultats de baix rendiment

L'apostar per aquest tipus d'eines fa molt més senzilla la feina del departament de Recursos Humans però també te molts altres beneficis. Ajuda tant al aconseguir els objectius establerts com a arribar-hi amb uns treballadors més satisfets i compromesos amb la feina i l'empresa. Es sentiran més integrats i valorats a l'empresa i tindran molt més clar el seu rol i importància dins de la organització. Contribuirà a que sigui molt més bona i profitosa la relació entre superiors i subordinats. Ens permetrà identificar punts dèbils generant oportunitats d'aprenentatge continu.

Tipus d'avaluació de les tasques

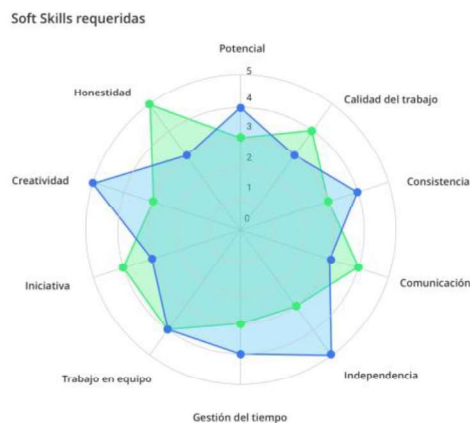
Hi ha diverses models d'avaluació que poden ser utilitzades tan a nivell individual com per grups, per tant, s'haurà d'escollir aquell que encaixi millor amb els objectius, missió i valors de l'empresa.

Models segons qui realitza l'avaluació:

- **Autoavaluació:** valora la seva qualitat de treball respecte a uns paràmetres preestablerts. Pot aportar compromís amb les tasques i l'empresa.
- **Avaluació 90º:** avaluació per part dels superiors. Són ells els qui faran de guia en el desenvolupament professional del treballador donant-li el corresponent feedback.
- **Avaluació 180º:** aquesta avaluació es porta a terme entre iguals. S'avaluen entre ells treballadors que comparteixen funcions o que es troben en el mateix nivell dintre de l'empresa. Els companys de feina són qui normalment saben realment com és una persona i pot ajudar a confirmar o desmentir dubtes que s'hagi plantejat la direcció.
- **Avaluació 270º:** aquí seran els subordinats els encarregats d'avaluar a la persona. Normalment es parla molt, i generalment malament, dels caps però, fer-ho de manera constructiva, amb respecte i empatia pot ajudar a millorar tant la relació com a aconseguir els objectius establerts. Normalment aquesta avaluació es permet fer de forma anònima.
- **Avaluació 360º:** elimina la idea de que els superiors són els únics dintre d'una empresa amb la competència de poder valorar el rendiment dels treballadors. En aquest tipus d'avaluació l'opinió d'un company de mateix nivell, subordinat, superior, client...tindrà el mateix pes.
- **Assessment Center:** els treballadors són avaluats per persones externes a l'empresa formats i especialitzats en aquestes tasques.

Models segons el tipus d'avaluació:

- **Model d'avaluació per objectius:** va ser un dels primers aspectes que es va començar a avaluar. És important però un anàlisi basat només en objectius no és un anàlisi complet.
- **Model d'avaluació basat en la satisfacció:** valora la satisfacció dels treballadors, el que considera més important que el rendiment basant-se en l'idea de que un treballador auto realitzat i satisfet serà un treballador amb més rendiment i productivitat.
- **Model d'avaluació per competències:** mesura la capacitat del treballador respecte a les competències requerides pel lloc de treball que ocupa.
- **Model d'avaluació per incidents crítics:** analitza quines conductes o característiques diferenciadores del treballador són originaris d'un èxit o fracàs en la realització de la seva tasca.
- **Model d'avaluació per costos:** avaluació del treballador en base a la relació cost-benefici que aporta per l'empresa.
- **Reunions one to one:** reunions entre superiors i treballadors de forma periòdiques i informal on es plantegen i tracten possibles problemes per fer-los front aportant solucions.



5. Com millorar la productivitat i l'estrès

Com diu DuBrin (2000), la correcta productivitat personal dona lloc a resultats positius i es per això que cada cop s'implementen més eines a les empreses per portar un correcte *timing* i millorar aquesta productivitat. La millora de la productivitat és part del procés productiu i per tant, genera certs costos a l'empresa però que generalment a llarg termini són compensats amb un increment de la productivitat que ens portarà beneficis superiors a aquests costos.

Alguns dels recursos o hàbits a implementar per millorar-la són:

- Establir uns objectius, una missió concreta i una ètica laboral sòlida. Un dels aspectes fonamentals per a ser productius és el tenir uns propòsits i uns valors preestablerts. Aquests propòsits fan de brúixola a la persona, fent que tota la resta d'activitats que realitzi siguin dirigides a apropar a la persona a aquesta meta. Un exemple seria una persona que té l'objectiu d'ascendir i dia a dia s'esforça i es posa de meta un volum més elevat de feina realitzada a l'acabar la jornada per apropar-se a aquest objectiu
Els objectius ens portaran a aconseguir les metes més específiques i objectives, en canvi, la ètica ens permetrà buscar un treball de qualitat per no només centrar-nos en aconseguir aquest objectiu
- Netejar l'espai de treball i classificar les tasques. És important no perdre el temps en buscar les coses. També és important una bona organització de l'ordinador i el corresponent correu electrònic
- Posar en llista totes les tasques per ordre de prioritat. Així evitarem trobar-nos abromats per totes les tasques que hem de fer i anirem una per una amb calma i traient-nos de sobre les més importants que ens poden arribar a provocar un major estrès.
- Eliminar el possible treball que no aportï valor a la nostra feina ni a l'empresa per poder centrar-nos en les tasques realment importants
- Treballar de forma constant sense entrebancs continus farà que estem més habituats al ritme de la feina i no perdre temps pel camí
- Saber centrar-se en única tasca a l'hora quan sigui necessari és una habilitat molt important ja que a part d'augmentar la productivitat del que s'està fent farà que ho fem de forma més conscient, amb millor qualitat i amb menys estrès
- Aplicar de manera correcta i suficient la tecnologia i els sistemes d'informació a l'empresa. La informàtica pot ser el nostre millor aliat a l'hora de reduir el temps que triguem en fer cada tasca i és important saber treure'n fruit
- Tenir la suficient flexibilitat i temps de descans en el nostre dia a dia. Una jornada molt rígida ens farà delegar més feina per on perdrem productivitat i estar més estressats per no poder fallar ni en un 1% de les nostres tasques del dia.

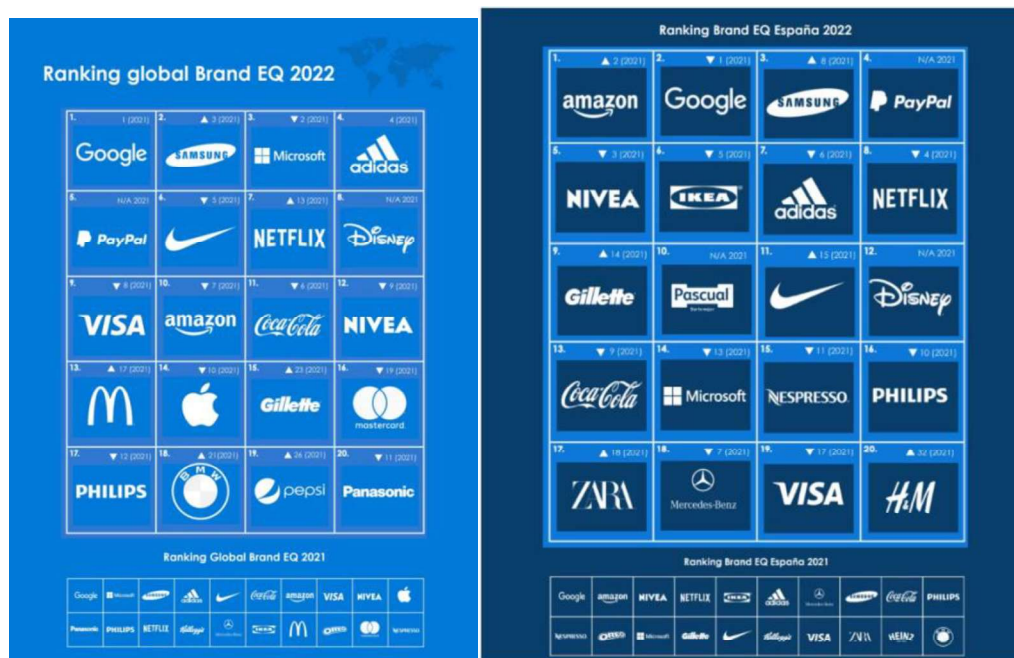
Aquests canvis a nivell personal o simples canvis en el procés operacional de l'empresa poden originar certes millores a nivell productiu però s'ha de tenir present que, si a demés ho fem mitjançant la implementació de noves tecnologies aquests resultats poden arribar a multiplicar-se inclús per tres.

6. Justificació real de com la IE afecta als resultats de l'empresa

6.1. Presència de la IE en les principals marques actuals

CARAT, Agència de Medis del grup Dentsu ha publicat aquest 2022 un estudi, sobre la relació entre la IE i l'èxit de les marques, el Brand EQ (2022 Edition). Aquest estudi parteix de 15.000 enquestes fetes entre 15 països diferents (USA, Mèxic, Brasil, França, Alemanya, Itàlia, Rússia, Espanya, UK, Sud Àfrica, Austràlia, Xina, Japó, Singapur i la Índia), 1.000 d'elles a Espanya. En el posterior anàlisi, mesuren el nivell d'Intel·ligència Emocional que tenen 51 de les marques més punteres de diferents sectors: alimentació, tecnologia, automoció,... . Aquestes són establertes en un rànquing que contempla les 5 característiques bàsiques: l'autoconeixement, l'autoregulació, la empatia, les habilitats socials i la motivació. Els resultats obtinguts els compara amb un estudi anterior realitzat al 2021.

Per a començar a extreure dades d'aquest estudi podem veure les principals marques amb més coeficient d'intel·ligència emocional a dia d'avui, entre les quals, s'observa una gran presència de marques tecnològiques com Samsung, Microsoft o PayPal, inclús per davant de marques amb més recorregut històric com poden ser Coca-Cola o Nike. Aquí el Covid -19 ha tingut molt impacte ja que ha demostrat la necessitat que tenim avui en dia sobre la tecnologia i ha deixat en segon pla l'impacte negatiu que venia tenint suposant així un canvi de tendència.



Font: Brand EQ Report 2022

Com podem veure en el rànquing, a nivell global, el pòdium l'ocupen Google, Samsung i Microsoft, les tres marques relacionades amb la tecnologia i en la zona de descens, ocupant les tres últimes posicions es troben BMW, Pepsi i Panasonic.

La marca amb un ascens més significatiu és Gillette, amb un ascens de 23 posicions. Pel contrari, Panasonic és la marca amb un major descens, en concret, de 12 posicions. Aquest resultat

negatiu de Panasonic es degut, sobretot, al descens a França i Alemanya, països on l'atribut de les Habilitats socials se li dona un grau menor d'importància.

Per altra banda, en el rànquing a nivell d'Espanya, Amazon desbanca a Google, sent el pòdium per Amazon, Google i Samsung. Com podem veure, igual que en el rànquing global, les marques tecnològiques lideren el rànquing.

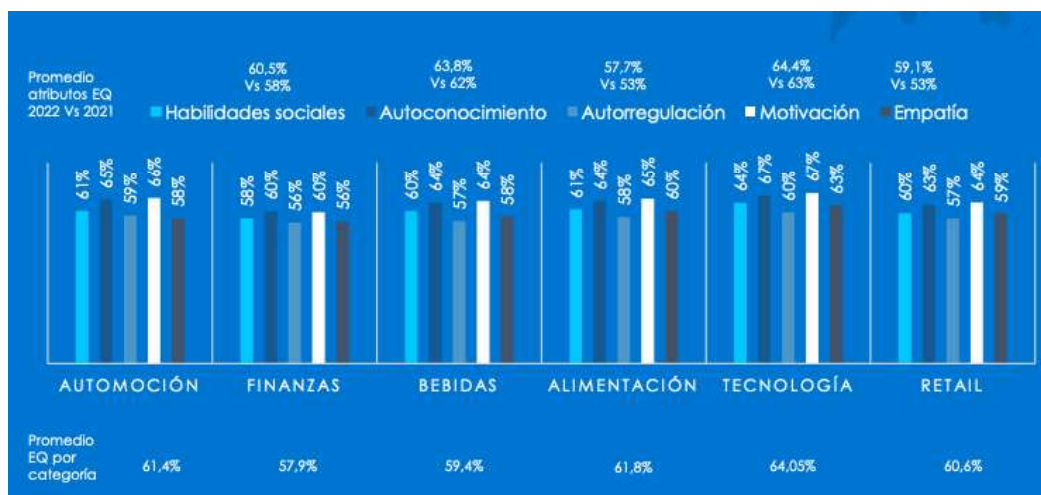
En aquest cas, les diferències més significatives són Netflix amb un descens de 4 posicions, Samsung que arriba al rànquing per un ascens de 8 posicions i Gillette que augmenta 14 posicions. També destaca H&M pujant 13 posicions fins al número 19 mentre al rànquing global es manté en la posició 41.

En el cas nacional, destaca que totes les marques analitzades del sector de l'alimentació menys Oreo que puja i Pascual que es manté pateixen un descens. Nespresso, Coca-Cola, Heinz, Kellogg's i McDonald's.

Comparant ambdós rànquings destaca H&M pujant 13 posicions a nivell nacional fins al número 19 mentre al rànquing global es manté en la posició 41 i Zara que es troba en una posició relativament positiva a nivell global (posició 16) mentre que a nivell nacional està per la cua (posició 45)

De les enquestes també va sorgir l'estadística de que més del 40% dels consumidors, tant a nivell global com nacional, consideren que les marques no es comuniquen de forma clara i amb empatia, sense posar en practica les habilitats socials. En especial, el sector amb una pitjor Intel·ligència emocional és el de les finances per la baixa puntuació d'empatia i autoregulació que obtenen. Això és degut a la gran transformació que ha patit aquest servei. L'evolució de les eines tecnològiques i el internet va desencadenar una gran i ràpida transformació digital sense donar marge d'adaptació als consumidors.

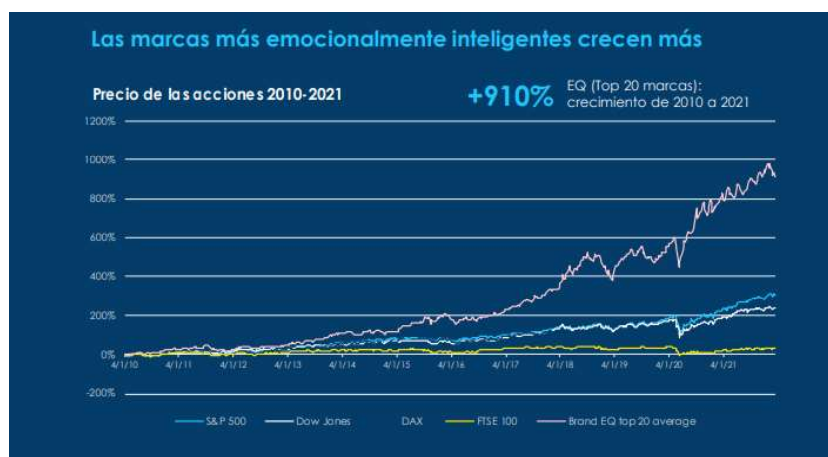
El lloc que ocupa cada marca en la ment del consumir depèn del producte que s'ofereix i les necessitats que cobreix però també el valor que aporta i el que desperta en el consumidor. Els tributs més valorats pels consumidors són l'autoconeixement, el compromís i la motivació.



Contribució dels tributs de la IE per categories a nivell global. Font: Brand EQ Report 2022

6.2. La relació de la IE amb la cotització en Borsa

A demés, comparen el comportament dels últims 11 anys de les cotitzacions borsàries del Top 20 de les marques vistes en el rànquing Global amb els principals Índexs (DAX, Dow Jones, S&P 500 y FTSE). Com s'observa en el gràfic, les accions han patit un ascens d'un 910% de mitjana, front al ascens inferior al 350% del S&P, l'índex amb millor comportament en aquest període. A demés, un 30% aproximat d'aquest ascens durant el 2021. Amb aquestes dades podem evidenciar la correlació entre la presència de la intel·ligència emocional en l'empresa i la seva cotització borsària, es a dir, el seu èxit i que aquest últim any ha hagut un canvi de paradigma on se li ha donat especial importància a aquest factor.



Font: Brand EQ Report 2022

6.3. Estudi de correlació entre la IE i el rendiment en una empresa constructora privada

Jaime Ramírez García i Victor Zavaleta León van dur a terme un estudi amb la finalitat de trobar la relació entre la presència de la IE i el rendiment en la feina dels treballadors i amb les seves quatre dimensions: qualitat en el servei, presa de decisions, productivitat i coneixement del personal. En concret el anàlisi es va realitzar en una empresa de construcció privada de Trujillo i en 57 treballadors mitjançant enquestes. La valoració es va fer amb una puntuació del 1 al 5 segons la periodicitat, des de mai fins a sempre- Un cop avaluades les dues variables, IE i rendiment, van obtenir dades estadístiques amb el programa SPSS20.

Un cop analitzada la informació van obtenir els següents resultats:

- 3,5% nivell d'IE baix
- Un 68,4% tenien un nivell d'IE regular
- Un 28,1% tenien un nivell d'IE bo
- 42,1% nivell de rendibilitat baix
- 33,3% nivell de rendibilitat regular
- 26,4% nivell de rendibilitat bo

Dimensions de la Intel·ligència Emocional

Autoregulació: capacitat de controlar els impulsos, sentiments exagerats i la capacitat d'adaptació --> encara que el rendiment és baix, l'autoregulació és alta

- 43,9% nivell bo
- 56,1% nivell regular

Motivació: capacitat d'entusiasme a la feina i es dona quan coneixem el que necessitem --> poca motivació, poca iniciativa i per tant poc compromís amb els objectius de l'empresa

- 28,1% nivell bo
- 66,7% nivell regular
- 5,3% nivell deficient

Empatia: capacitat de posar-se en el lloc de l'altre persona i crear un vincle personal a partir del coneixement de les seves necessitats --> s'ha de treballar més per poder percebre i entendre les necessitats dels altres i per tant unes relacions més sòlides i un millor treball en grup i més efectiu. L'estudi expressa que quadra perfectament amb les al·legacions dels treballadors quan expressen que no és dona importància a les emocions i la directiva no es preocupa de les seves necessitats

- 77,2% regular
- 22,8% bo

Habilitats socials: recolza a altres habilitats més específiques i és la capacitat de gestionar les emocions a una altra persona. --> reafirma la falta d'empatia i desmotivació present a l'empresa. Pot mostrar una insuficient comunicació i treball en equip i una mala gestió dels conflictes

- 3,5% nivell deficient
- 64,9% nivell regular
- 31,6% nivell bo

Dimensions del rendiment

Qualitat del servei: percepció que reben els clients dels productes o serveis d'acord amb uns paràmetres subjectius d'aquest. Es valora segons les funcions, característiques o comportament del bé o servei. --> Per l'alta deficiència d'aquest atribut es pot dir que és una de les principals causes del mal rendiment

- 36,8% nivell deficient
- 47,4% nivell regular
- 15,8% nivell bo

Productivitat: rendiment laboral i resultat que obté la empresa en un temps determinat. Per a mesurar-la es considera tant l'impacte econòmic com les condicions de treball. És considerat el component més valuós de l'empresa en el capital humà i és per això que s'ha de considerar com un actiu i no com a una despesa. --> Resultat en coherència amb la qualitat del servei mencionada just a sobre i te sentit si ens basem en la definició de productivitat de Venegas (2013) on la defineix com el resultat que obté l'empresa al treballar amb qualitat.

- 42,1% nivell deficient
- 31,6% nivell regular
- 26,3% nivell bo

Preses de decisions: procés organitzacional que es dona quan s'ha de solucionar un problema amb un ventall de possibles alternatives com a solució o diferents oportunitats per aprofitar. Quan aquests problemes són recurrents, la presa de decisions es torna una tasca més senzilla. -> Un baix nivell de presa de decisions indica que compta amb un personal amb poca predisposició a prendre decisions i iniciativa. Es un grup al que s'ha de donar ordres i no mostraran predisposició per fer més força de treball de la necessària o a solucionar problemes per ells mateixos

- 43,9% nivell deficient
- 43,9% nivell regular
- 12,3% nivell bo

Coneixement: actiu intangible que pot ser emmagatzemat, transformat, transmès i aplicat i que pot arribar a ser un actiu estratègic de l'empresa. És un factor de producció essencial per fer front a la competitivitat --> l'alt nivell deficient demostra que no es va fer una correcta selecció de personal i que per tant, la majoria de treballadors no són els indicats per a la realització de les tasques. La solució a aquesta situació es la formació del personal o el seu acomiadament, dues opcions costoses i amb risc.

- 43,9% nivell deficient
- 28,1% nivell regular
- 28,1% nivell bo

Per analitzar la correlació de les variables esmenades que han participat en l'estudi es va aplicar la prova estadística de Rho de Spearman.

Al relacionar la IE amb la qualitat del servei es va obtenir un coeficient de correlació del 0,8394, una dada bastant elevada el que vol dir que compten amb una correlació significativa. Indica que a major grau d'IE major serà la qualitat del servei.



Font: Revista CIENCIA Y TECNOLOGÍA V.14 N.4 ISSN 1810-6781 Rev. Cienc. Tecnol. 14(4): 67-79, (2018)

El coeficient de correlació entre la IE i la productivitat és encara més significativa amb un nivell exacte de 0,8756. Aquest resultat indica que a major grau d'IE major serà la productivitat.



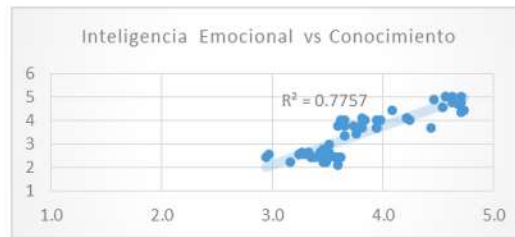
Font: Revista CIENCIA Y TECNOLOGÍA V.14 N.4 ISSN 1810-6781 Rev. Cienc. Tecnol. 14(4): 67-79, (2018)

La correlació entre la IE i la presa de decisions és inferior als dos anteriors però amb un alt grau de significació. En concret compta amb una correlació de 0,7757. Indica que a major grau d'IE major serà la predisposició a la presa de decisions.



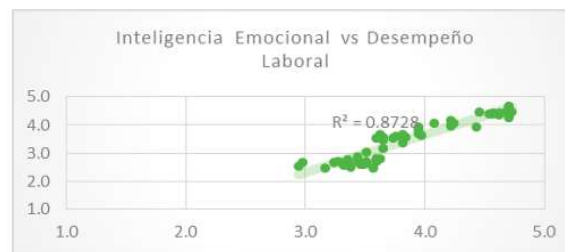
Font: Revista CIENCIA Y TECNOLOGÍA V.14 N.4 ISSN 1810-6781 Rev. Cienc. Tecnol. 14(4): 67-79, (2018)

Per últim, la relació entre la IE i el grau de coneixement dels treballadors de l'empresa és el menor de tots amb un nivell de correlació de 0,7757. Indica que a major grau d'IE major serà el coneixement dels treballadors.



Font: Revista CIENCIA Y TECNOLOGÍA V.14 N.4 ISSN 1810-6781 Rev. Cienc. Tecnol. 14(4): 67-79, (2018)

Com a conclusió genèrica, la relació entre Intel·ligència Emocional i rendiment laboral en general en aquesta empresa va resultar en la següent gràfica amb un nivell de correlació del 0,8728, el que reflexa que a major coeficient d'IE major és el rendiment en general i viceversa.



Font: Revista CIENCIA Y TECNOLOGÍA V.14 N.4 ISSN 1810-6781 Rev. Cienc. Tecnol. 14(4): 67-79, (2018)

Com a conclusió personal, coincident amb la conclusió pròpia de l'estudi, podem afirmar que a major nivell d'IE major és el rendiment i que per tant, efectivament existeix una relació directa i significativa tant, entre la IE i el rendiment en general com entre la IE i tots els components d'aquest rendiment de l'empresa estudiada.

7. Conseqüències de les amocions a nivell biològic

Les emocions, ja siguin positives o negatives, a diferència dels sentiments, són les diferents reaccions del propi cos a els diferents estímuls externs que rebem. Són una resposta instintiva de l'organisme amb l'objectiu de protegir-nos o defensar-nos de certes situacions i que, per tant, quan estem en procés d'aprendre a gestionar-les, no hem de tractar d'evitar sinó saber

interpretar-les per treure'ls-hi el profit que proporcionen. Podríem dir que les emocions per nosaltres es com els treballadors d'una empresa, es un despesa però a la vegada un Actiu a potenciar per treure-hi profit i explotar tot el seu valor. El problema que poden arribar a presentar, es quan no es sap interpretar-les o quan es magnifiquen i per tant no es corresponen amb la realitat, com per exemple, el cas de les depressions o fòbies.

Per entendre l'emoció, el primer pas ha de ser escoltar-nos, identificar l'estat emocional i expressar-lo. En aquesta tasca ens pot ajudar l'etiquetatge emocional que consisteix en concretar i clarificar les emocions difuses que puguem sentir per donar-los un significat i poder entendre-les. També és important tenir en compte en quina situació s'ha manifestat aquesta

emoció per poder deduir que és el que ens pot voler dir el cos manifestant aquest tipus de defensa en aquesta situació en concret.

També hem de tenir en compte que no sempre serà positiu mantenir-nos en certes situacions i seguir experimentant la nostra reacció emocional a aquestes. De vegades, és millor una retirada a temps. En el cas de situacions externes negatives evitables com l'estar present en un grup de gent on som criticats, és millor evitar-les ja que són situacions que no ens pertoquen i que no dependrà de nosaltres mateixos, per tant, no tenim cap necessitat de fer-hi front si hi ha la possibilitat d'evitar-ho. Diferent és el cas d'una època massa estressant a nivell laboral ja que és una situació que pel nostre benestar si que és millor que sapiguem gestionar de la millor manera possible perquè no és evitable.

Sempre s'ha dit que naixem amb uns gens i morim amb ells però, la Dra. Elisabeth Blackburn (2009) va descobrir que els Telòmers, els caputxins dels cromosomes són un mesurador de salut per al cos i que, conforme passen els anys, es van encongint provocant que tinguem més possibilitats d'emmalaltir a nivell físic i/o mental. La manera com afrontem la vida té molt a veure amb aquests Telòmers. Podem tenir 15 anys i tenir uns Telòmers de 80 per traumes o experiències negatives viscudes i que si no es treballen, es mantenen amb aquesta mida a mesura que anem creixent augmentant així la probabilitat de patir algun trastorn sense saber ben be el perquè. També va descobrir que la Telomerasa és capaç de reparar aquests Telòmers, la i està demostrat que, amb una bona gestió de les emocions, la producció de Telomerasa és major i per tant, aquests Telòmers s'arriben a allargar.

Un altre factor clau en les emocions és el famós Cortisol, aquesta substància que se'ns eleva quan ens trobem en un moment incòmode com d'estrès o perill. La seva funció és posar el cos en alerta y desperta algunes reaccions en el cos com: portar la sang als músculs, la dilatació de les pupil·les, s'atura el flux de sang que arriba a la nostra escorça prefrontal del cervell, la part encarregada de l'atenció i resoldre problemes... . És per això que molts cops, quan ens posem nerviosos no som capaços de reaccionar com ho fariem en un estat neutre i problema està en que encara que aquesta situació incomoda ja hagi passat, aquest pic de cortisol es manté elevat. En aquest moment, amb una bona gestió de les emocions aconseguirem que, per exemple no s'aturi el flux de sang que puja a l'escorça prefrontal, i així, inclús estant en alerta puguem pensar amb claredat.

En el moment que passem per una experiència que ens faci elevar aquest cortisol, quan amb el pas del temps revivim aquesta experiència a través dels records, el cortisol se'ns torna a elevar de la mateixa manera. Aquesta és la justificació que indica que el cos no sap diferenciar entre el que és real del que no ho és. Aquesta situació d'estar constantment revivint experiències passades per por al futur provoca al cos una "intoxicació" per cortisol, cosa que acaba provocant símptomes físics ja que el cos reacciona inflamant-se. A nivell psicològic també ens provoca irritabilitat, fallades de memòria a causa de la sensibilitat de l'hipocamp al cortisol, fallades de concentració per la baixada de flux al prefrontal, problemes per dormir, tristesa...

La felicitat únicament s'aconsegueix vivint present, és a dir, havent superat les bretxes del passat i mirant amb il·lusió cap al futur. Viure constantment amb la ment en el passat és l'origen de la depressió i viure amb ànsies el futur és l'origen de l'ansietat. El 90% de les coses que ens preocupen acaben sense passar però la nostra ment ho viu com una situació real. Dedicar 10 segons a pensar la resposta a la pregunta següent abans de seguir llegint: Què et preocupa? Segurament la teva resposta ha estat o un fet futur o un fet passat. Només quan la nostra resposta a aquesta pregunta sigui un fet del present sabrem que estem en el moment correcte, en el present.

Si la felicitat no és el que ens passa sinó com interpretem allò que ens passa, de què depèn aquesta interpretació de la realitat? La mateixa realitat es pot arribar a interpretar de manera diferent segons tres factors: el sistema de creença, com creiem que haurien de ser les coses; l'estat d'ànim i l'actitud, com dediquem nosaltres mateixos que ens afectin les coses.

Amb el pas dels anys, el nivell d'emocions en les persones ha anat augmentant. Ens hem acostumat a estar pendents del passat, el present i el futur i per tant, a rebre un nivell d'emocions tan fortes que estem en constant necessitat de rebre informació i sensacions a la nostra ment i el cervell ja només reacciona quan rep estímuls d'aquest calibre. Per exemple, ja no ens motivem tan fàcilment, necessitem unes emocions bastant intenses per activar els circuits de motivació en nosaltres i la resta. Això és el que molts psiquiatres i psicòlegs han anomenat com la drogodependència emocional.

Gestionar les emocions que generen els símptomes físics i psicològics que em anat esmenant és complicat. Pot ser que no siguem capaços de gestionar les nostres emocions per la nostra manera de ser però tota emoció ve predita d'un pensament. Aquests pensaments si que els podem educar. Com? Sent-ne conscient. Escoltar i educar la nostra veu interior

Un factor clau a l'hora d'educar el que pensem és l'aprendre a realitzar una bona i efectiva l'atenció en el que té importància en cada moment. Quan naixem, aquesta escorça prefrontal que em esmenat abans és plana i només atén llum, so i moviment. L'objectiu amb el pas dels anys és que anem experimentant diferents experiències per anar desenvolupant-lo. D'aquesta manera obtindrem la capacitat de la tolerància a la frustració i la capacitat de prestar la nostra atenció al que és realment important.

Una bona eina per poder trobar una correlació entre la situació i nostres pensaments que ens portaran a experimentar X emoció és el anàlisi continu d'aquests. Ens permetrà trobar patrons i generalitats en la nostra experiència per poder arribar a preveure, en situacions futures, quina emoció se'ns despertarà. Així podem pensar veure amb previsió que ens hem de preparar mentalment per modificar o alterar el nostre pensament i fer front a la situació portant aquesta emoció cap al cantó que nosaltres vulguem, sobretot per portar cap al costat positiu les possibles emocions negatives.

Una altra forma a treballar perquè les emocions negatives ens afectin de la menor manera possible es l'estar compromès amb el nostre objectiu, amb una mentalitat positiva i resolutive sense jutjar ni buscar excuses per no caure en pensaments intrusius que ens facin creure una situació més catastròfica del que és realment i ens porti a experimentar emocions negatives.

L'objectiu de la gestió de les emocions és el nostre benestar mental i per tant, de res serveix el nostre benestar originat a partir de factors externs. En aquest cas, no podríem assegurar que es mantingués a llarg termini. El nostre benestar a nivell psicològic ha de ser a partir del treball nostre intern, de com ens gestionem per dins i com nosaltres visualitzem l'exterior.

Com a resum, podem dir que l'objectiu de la gestió de les emocions, és tenir els Telòmers el menys desgastats possible i el control del Cortisol per tal de no patir efectes secundaris negatius que activa el propi sistema per a defensar's d'una situació, real o no, però que ens porta a experimentar emocions i estats d'ànims no desitjats.

4 actituds a evitar que disparen el cortisol:

- Cronopatia: anomenada la malaltia del temps, és necessitat de fer coses constantment. No som capaços d'estar sense res en que pensar o sense rebre cap estímul
- Control: necessitat de tenir-ho tot sota control
- Perfeccionisme: res està a l'alçada del que volem
- Era digital: estar constantment rebent estímuls per la presència sense descans d'aparells electrònics i les nevés notificacions

5 consells per baixar el cortisol:

- Exercici: la pràctica d'exercici ens fa relaxar el cervell i reduir aquests nivells de cortisol
- Pensaments positius: com em dit, si no podem controlar les nostres emocions, hem de fer-ho a través de la modificació dels nostres pensaments.
- Meditació/mindfulness
- Omega 3

Com a reflexió final, com diu la psiquiatra Marian Rojas Estapé: *"Quan estiguem sols cuidar els pensaments, quan estem amb gent, cuidar la llengua, quan estiguem enfadats o irritats cuidar el temperament. Quan estiguem en conflicte, cuidar les nostres emocions, quan tot vagi genial, cuidar la nostra vàlua"*

8. Relació i anàlisi propi entre els processos del símptoma de Burnout i la intel·ligència emocional. Mètode ABC

Per dur a terme aquest anàlisi ens basarem per una par en el procés de l'aparició del síndrome de Burnout i per l'altre el procés de com s'originen les nostres emocions. Per l'anàlisi de Burnout, he relacionat 4 propostes de 4 psicòlegs y investigadors del síndrome:

- Leiter, que proposa el model processual a partir del model anterior de Leiter i Maslach (1988). Aquest model posa al Burnout com la conseqüència de l'estrès en el context organitzacional pel desequilibri entre demanda i recursos personals. Aquest estrès segons Maslach i Leiter porta a l'esgotament emocional que acaba provocant una despersonalització de la persona y una baixa realització personal.
- Cherniss (1982): argumenta que si s'aconsegueixen les nostres metes i objectius, la nostra eficiència s'incrementa però, en el cas contrari deriva en un fracàs psicològic per una disminució de la autosuficiència percebuda, el que acaba donant origen al síndrome. Bàsicament argumenta que el Burnout és el procés d'adaptació entre el treball estressant i la persona estressada quan no s'assoleixen els objectius. Aquest model, ja introdueix el concepte d'intel·ligència emocional ja que argumenta que, amb uns sentiments reforçats d'autosuficiència hi ha menys possibilitats de caure en el Burnout pel sentiment i pensament de poder sobre qualsevol situació.

Fase d'estrès --> Fase d'esgotament --> Fase d'afrontament

- Edelwich y Brodsky: defineixen el Burnout com una pèrdua progressiva de l'entusiasme i idealisme sobre les expectatives de la persona, el que porta a la persona a un estat permanent d'esgotament emocional si no se li tornen a donar raons per a la recuperació del entusiasme, la primera fase. Aquest procés es pot anar donant constantment de manera cíclica.

Entusiasme --> Estancament --> frustració --> Apatia

- Ferber (1991)

Entusiasme y dedicació --> Ira i frustració davant dels estressors laborals --> desequilibri entre esforç-resultats-recompensa --> disminució del compromís i la implicació --> símptomes físics, cognitius i emocionals

Per la part del procés de com s'originen les emocions utilitzarem el model A-B-C, una heurística desenvolupada per Albert Ellis, en el 1955, i àmpliament utilitzada en la TREC (Teràpia Racional Emotiva Conductual), teràpia psicològica que tracta el marc cognitiu-conductual. La A fa referència a l'esdeveniment, la B als pensaments i la C a les conductes y les emocions experimentades.

Aquest model defensa que, l'origen de les emocions no segueix el que pot semblar el cicle normal: degut a un esdeveniment negatiu (A), jo penso de manera negativa (B) i per tant aquesta situació i aquests pensaments m'originen uns sentiments i unes emocions negatives (C). Albert Ellis argumenta que són els nostres pensaments (B) els que ens fan percebre les diferents situacions d'una manera o altre (A) i serà això plegat el que ens origini unes emocions o altres (C). A partir de la base d'aquests dos conceptes principals, el síndrome de Burnout i la gestió de les emocions, l'objectiu ha sigut ampliar aquestes definicions amb l'agregació de nous conceptes i idees relacionades entre elles i amb els dos conceptes principals.

Mitjançant l'agregació dels diferents models del síndrome de Burnout he arribat a les següents conclusions del meu funcionament:

El síndrome de Burnout té origen en l'**entusiasme** i les **altes expectatives (1)** que tenim davant d'una situació o tasca determinada. En aquest moment, ens podem trobar de que manera puntual, la demanda requerida per aquesta **tasca no estigui correlacionada amb els recursos propis de la persona (2)**, el problema, és quan aquesta situació es manté en el temps. El manteniment en el temps d'aquest desequilibri porta a la persona a l'**incompliment de les expectatives** prèvies i per tant a un **estancament (3)** de la persona en aquella situació que dona lloc a un treball inadequat o estressant i a un subjecte estressat, la persona. Aquest fet porta a la persona a un estat de **frustració** o també anomenat **fase d'esgotament (4)**. En aquest punt s'experimenten diferents símptomes físics, cognitius i emocionals com preocupació, tensió, ansietat, fatiga, esgotament... . En aquest punt, la persona comença a reflexionar sobre el desequilibri entre esforç-resultat-recompensa. Com aquesta persona ja no troba relació entre el seu esforç i la resposta a aquest entra en la fase de **apatia o afrontament defensiu (5)**. En aquesta fase ja no són respostes internes i fisiològiques de la persona sinó que es donen respostes conductuals com la des implicació a la feina, tracte fred amb clients o companys o distanciament. Totes aquestes emocions i actes de la persona la porten a un **sentiment de baixa realització personal (6)** on es deteriora el concepte d'un mateix, s'experimenta un sentiment d'inadequació i ineficiència i entra la desconfiança de les nostres habilitats. Quan totes aquestes fases són experimentades mantenint-se en el temps es quan s'origina el Síndrome de Burnout.

Un cop estem situats en aquesta posició, ens seguim sentint estancats que es la tercera fase i amb frustració, apatia i baixa realització personal per tant, entrem en un cercle on s'origina en un punt 1 i 2 però després, del 3 al 6 es van retro alimentant.

Per entendre com podem introduir la gestió de les emocions i la intel·ligència emocional en aquest procés per trencar aquest cercle, primer hem d'entendre també el procés de com s'originen les emocions:

El procés de la gestió de les emocions s'origina en el punt on nosaltres duem a terme la tasca de posicionar-nos segons el **nostre pensament (fase B)**. Per una banda podem estar dins d'un **pensament racional** on poden haver tant pensaments bo o dolents però que no aporten cap problema a l'hora de fer front als esdeveniments ni a l'estabilitat de la persona. Per altre banda podem parlar de **pensament irracional**, els "he de" on ens auto imposem. El problema esta en que aquesta auto imposició no sempre es pot complir i no per això passem a ser menys. Exemples de pensaments irracionals poden ser els pensaments catastrofistes, el pensament de no poder suportar alguna cosa, l'autocrítica sense fonaments o les conclusions desesperades.

Quan tenim pensaments racionals, atribuïm i projectem uns significat diferent als **esdeveniments (fase A)** que quan els pensaments son irracionals. Amb pensaments racionals, davant una situació negativa experimentarem **conductes i emocions negatives (fase C)** com malestar, ràbia o decepció però que no ens portaran a un estat contraproductiu. En canvi, si afrontem una situació negativa amb pensaments irracionals, les conductes i les emocions seran contraproductives per la nostra salut mental. Un exemple d'aquestes són la depressió, ansietat i sentiments exagerats. Aquestes conductes y emocions a la vegada ens retro alimentaran els pensaments i, igual que passa amb el síndrome de Burnout, quan ens trobem en el costat perjudicial de la fase C, ens retro alimentaran uns pensaments irracionals en la fase B originant un cercle que pot ser retro alimentat infinitament. Per aquest fet, s'incorporen a l'equació les fases D i E. En la **fase D, entrem en debat amb nosaltres mateixos**.

Hem de ser capaços re reforçar els nostres pensaments racionals i identificar els irracionals per demostrar-nos a nosaltres mateixos que les situacions no són tan catastròfiques com els nostres pensaments irracionals ens volen fer veure. La **fase E** és, un cop ja has sigut capaç de fer aquest pas previ de la fase D en alguna situació, **aplicar aquesta mateixa tècnica a qualsevol altre situació** per reforçar-nos aquesta nova filosofia o manera de veure les coses.

Els esdeveniments són aleatoris i no depenen de nosaltres però els nostres pensaments si i per tant els nostres sentiments, emocions i conductes també.

En l' [Annex 3](#) tenim el mapa conceptual de treball propi relacionant aquests dos conceptes.

9. Proposta de programa de Formació per al desenvolupament de les competències emocionals

Com a part pràctica i d'aplicació d'aquest TFG, he dissenyat una proposta de programa de formació genèrica per a empreses per a la millora de la intel·ligència emocional dels seus membres i per tant, com ja em vist, la consecució d'una millora del rendiment i els resultats d'aquesta. Al ser un programa genèric, va dirigit als treballadors de qualsevol empresa.

L'objectiu de les activitats formatives que seran d'una durada d'entre 25 i 60 minuts, serà que cada un dels treballadors siguin capaços d'identificar els sentiments i emocions experimentades, les B segons Ellis i, aprendre a gestionar-les per poder afrontar de manera més fàcil i racional qualsevol esdeveniment o situació que correspondria a les As. D'aquesta forma aconseguirien fer front a aquestes amb unes millors respostes emocionals i/o conductuals, el que serien les Cs.

És important, que abans de desenvolupar aquest o qualsevol altre programa, es faci una comprovació inicial del nivell de IE inicial als treballadors per a saber des de quin punt es parteix. Aquesta tasca, com em vist anteriorment, es pot mesurar mitjançant l'escala dissenyada per Mayer, Salovey y Caruso (2009), el MSCEIT (Mesura de la Intel·ligència Emocional Mitjançant Instruments d'Execució).

Recordem les 4 habilitats en les que es basa aquesta escala i en las que basarem la nostra formació:

1. **La percepció emocional:** identificació i reconeixement dels sentiments propis y aliens. Ens ajudarà a saber i analitzar quin tipus de C (sentiment-emoció) ens provoca cada A (situació) i el perquè. Saber amb quina B (pensament) estem afrontant les A perquè ens provoqui aquestes C

2. **Assimilació emocional:** tenir en compte les emocions al raonar o solucionar conflictes. Ens ajudarà a rebre les A de manera racional i no de forma exagerada tant cap a bé com cap a dolent.
3. **Comprensió emocional:** coneixement de les senyals emocionals pròpies i alienes i saber categoritzar-los. Ens ajudarà a entendre millor les nostres C i saber si aquestes respostes conductuals i/o emocionals són les correctes.
4. **Regulació emocional:** capacitat d'estar obert als sentiments, ja siguin positius o negatius. Junt amb totes les classes anteriors, ens ajudarà a reforçar la capacitat de poder gestionar les nostres B per acabar obtenint una bona C, la resposta final que serà el que ens acabarà perjudicant o no tant en la nostra feina com el dia a dia.

Com hem vist anteriorment, la clau d'una bona intel·ligència emocional radica en els nostres pensaments, sigui la situació que sigui en la que ens trobem. Per això, aquest programa té l'objectiu de que siguem capaços d'identificar tants els propis sentiments com els aliens en l'àmbit de la empresa, saber assimilar i comprendre les emocions que sentim durant la nostra jornada laboral i ser capaços de regular-les.

També em de tenir en compte que aquest programa oferirà a l'empresa una millora de la situació afectada negativament per aquests fets però que, el seu objectiu principal està més dirigit a l'àmbit preventiu.

9.1.Objectiu

L'objectiu principal d'aquest programa és la millora del rendiment i la productivitat de l'empresa però té altres objectius que s'aconsegueixen de manera secundària i que fan possible la consecució de l'objectiu principal:

- Comptar amb un bon ambient laboral
- Aprendre a mostrar les pròpies emocions i entendre les de tercers
- Mantenir als treballadors motivats
- Que els treballadors prenguin com a estratègia les seves emocions en situacions com la presa de decisions o en la resolució de conflictes
- Que els treballadors siguin conscients del benefici i la importància de l'ús correcte de les seves emocions
- Una millor vida laboral i per tant, millora de salut tant mental com física dels treballadors
- Aconseguir que els treballadors estiguin més centrats en la feina a realitzar en el moment sense quedar-se ancats en esdeveniments passats o estar pensant en possibles esdeveniments futurs.
- Tots aquests objectius s'aconseguiran a base de fer entendre als assistents el mètode ABC d'Ellis.

9.2.Temporització i programa

Aquest programa tindrà una duració d'un mes en el qual s'impartiran 5 classes, una a la setmana. La duració de les formacions seran d'entre una hora i mitja i una hora i 45 minuts fent un total de 8 hores i 30 minuts aproximadament de formació durant tota la formació.

El primer dia de formació estarà destinat a la presentació de cada un dels membres, la exposició per part de cadascun del que els hi agradaria millorar de forma personal y el seu objectiu amb el curs per a conèixer la situació del grup. També, es procedirà a la realització dels test de IE i

per últim a l'explicació del sistema ABC de l'origen de les emocions proposat per Albert Ellis i explicat en el punt 8 d'aquest treball. Programa:

1. Presentació de la formació, metodologia i objectius (10 minuts)
2. Presentació participants (30 minuts)
3. Realització del test de IE per part dels participants (20 minuts)
4. Explicació mètode ABC (30 minuts)
5. Resolució d'inquietuds o dubtes (temps segons necessitat, 5-15 minuts))

El segon dia de formació es farà un breu recordatori del mètode ABC i es procedirà a respondre qualsevol qüestió sorgida pels treballadors sobre aquest mètode. S'explicarà l'objectiu de la segona classe formativa, que serà com em dit anteriorment la identificació i reconeixement dels sentiments que ens provoquen certes situacions de la nostra feina i que es repeteixen. S'explicarà el pes que tenen els pensaments en aquest procés i la seva relació amb la corresponent emoció o sentiment experimentat davant d'una situació concreta. L'objectiu serà que entenguin que si davant d'una situació que provoca un sentiment o emoció negativa que els hi pot afectar en la seva feina o, inclús en la seva vida personal, no es canvia de pensament, de B, no es produirà una millora en aquest estat d'ànim. Programa:

1. Breu explicació de la metodologia de la segona classe (2 minuts)
2. Recordatori mètode ABC (5 minuts)
3. **Activitat 1:** guarda-roba emocional. Explicació de l'activitat, execució d'aquesta i anàlisi dels resultats (30 minuts)
4. **Activitat 2:** targetes emocionals. Explicació de l'activitat, execució d'aquesta i anàlisi dels resultats (25 minuts)
5. **Activitat 3:** emoció en imatges. Explicació de l'activitat, execució d'aquesta i anàlisi dels resultats (30 minuts)
6. Resolució d'inquietuds o dubtes (temps segons necessitat, 5-15 minuts)

El tercer dia s'explicarà l'objectiu d'aquesta classe, la capacitat de l'assimilació emocional amb l'objectiu de la millora de les seves capacitats dins de l'àmbit de la empresa i la visió d'alternatives per a la solució de conflictes. Es farà fent referència també al mètode ABC. S'explicarà la importància de rebre les A amb pensaments justos i racionals i aprendre a assimilar-los perquè no ens arribin a afectar més del necessari i del que li correspon. Posterior a aquesta explicació es procedirà a explicar i realitzar les 3 activitats que es duran a terme en aquesta classe per a enfortir aquesta idea. Programa:

1. Breu explicació de la metodologia de la segona classe. (2 minuts)
2. **Activitat 1:** dinàmica per a la presa de decisions. Explicació de l'activitat, execució d'aquesta i anàlisi dels resultats (30 minuts)
3. **Activitat 2:** termòmetre emocional. Explicació de l'activitat, execució d'aquesta i anàlisi dels resultats (25 minuts)
4. **Activitat 3:** l'emoció més útil. Explicació de l'activitat, execució d'aquesta i anàlisi dels resultats (35 minuts)
5. Resolució d'inquietuds o dubtes (temps segons necessitat, 5-15 minuts)

En la quarta formació s'explicarà la importància de la comprensió emocional, saber identificar i categoritzar les emocions per ser conscients de si estem davant d'una emoció justa i racional o pel contrari es tracta d'un sentiment o emoció exagerat. Com ja hem comentat i fent referència al mètode d'Albert Ellis, es tracta d'entendre les nostres C (sentiments i emocions) conseqüència de amb quines B (pensament) afrontem les A (situació) i saber si aquestes C com a resposta son correctes o perjudicials. Es duran a terme diverses activitats i dinàmiques grupals que ens ajudin a la tasca d'identificar i entendre aquestes emocions.

Programa:

1. Breu explicació de la metodologia de la segona classe. (2 minuts)
2. **Activitat 1:** descripció de les emocions en 5 passos. Explicació de l'activitat, execució d'aquesta i anàlisi dels resultats (30 minuts)
3. **Activitat 2:** dominó emocional. Explicació de l'activitat, execució d'aquesta i anàlisi dels resultats (60 minuts)
4. Resolució d'inquietuds o dubtes (temps segons necessitat, 5-15 minuts)

En cinquena i última formació s'explicarà la importància d'estar obert als sentiments i no negar-los per a que sigui possible el posterior anàlisi propi. Es farà veure la importància de ser conscients de qualsevol pensament i emoció experimentada. D'aquesta forma podrem analitzar les nostres B (pensaments) per veure si estem sent racionals o no i posteriorment un cop en el punt de la C (sentiments i emocions), saber veure si son correctes o perjudicials. En el cas de ser perjudicials, es farà entendre que s'haurà de retrocedir per veure quina B es la que ens esta generant aquesta C perjudicial. Es duran a terme activitats destinades a la millora de la regulació emocional, per la identificació de les C i per la millora d'aquesta capacitat de modificar les nostres B. Programa:

1. Breu explicació de la metodologia de la segona classe. (2 minuts)
2. **Activitat 1:** emoció - necessitat. Explicació de l'activitat, execució d'aquesta i anàlisi dels resultats (25 minuts)
3. **Activitat 2:** reflexió sobre reacció. Explicació de l'activitat, execució d'aquesta i anàlisi dels resultats (30 minuts)
4. **Activitat 3:** campió o ruc. Explicació de l'activitat, execució d'aquesta i anàlisi dels resultats (35 minuts)
5. Resolució d'inquietuds o dubtes (temps segons necessitat, 5-15 minuts)

Com a proposta final, s'aconsellarà als treballadors que les activitats fetes a partir de taules analitzant les seves pròpies experiències les mantinguin al llarg de la seva vida per a millorar i no perdre aquesta practica de l'anàlisi propi i millora de les B per a un millor benestar personal.

9.3. Activitats

Tenim tot el material necessari en l'[Annex 4](#)

ACTIVITATS SEGONA FORMACIÓ: PERCEPCIÓ I EXPRESSIÓ EMOCIONAL

Després de la primera classe de presentació i d'anàlisi del punt de partida, aquestes activitats realitzades en la segona formació seran el punt de partida de la formació. Les activitats seran les següents:

7. Guarda-roba emocional (30')

Igual que tots tenim una llista a Spotify amb les nostres cançons preferides o la roba que utilitzem més sovint ordenada a l'armari de forma que la puguem tenir més a mà...elaborarem una llista d'emocions que experimentem més sovint de més a menys important. Un cop realitzada la llista, la persona formadora facilitarà als treballadors el següent llistat d'emocions que cadascú haurà de llegir amb calma. Un cop feta la lectura es donarà uns minuts per a que cada un escrigui en un full en blanc si al llegir alguna d'aquestes emocions ha tingut alguna sensació especial dins seu i ho descrigui per tractar d'identificar l'origen i conseqüència d'aquesta emoció. També tindran l'opció de complimentar el llistat amb noves emocions que hagin experimentat.

L'objectiu d'aquest llistat serà veure amb quina B, pensament, afronten les situacions que es donen durant la seva jornada laboral, si són racionals i irracionals i la diferència de C obtinguda segons la B utilitzada.

D'aquesta activitat proposarem als treballadors que, durant el període de formació, vagin ampliant aquest llistat amb situacions experimentades a la feina durant aquest període creant així un tipus d'agenda emocional que al final de tota la formació s'analitzarà de forma grupal i s'intentaran extreure conclusions. Serà una forma de veure si realment amb aquesta formació han sigut capaços d'aprendre a analitzar tot el procés de l'origen de les emocions practicat.

8. Targetes emocionals (25`)

Aquesta activitat es dur a terme en grup. S'exposen un grapat de targetes amb diferents cares d'emoticones (trista, content, feliç, cabrejat, indiferent, confús...) repetides més d'un cop per a que hi hagi per tothom. El formador realitzarà diferents preguntes relacionades amb la vida laboral dels treballadors. Ex: Ha tingut algun problema o conflicte amb algun company? Com s'ha sentit en el seu lloc de treball aquesta setmana? has pogut fer la teva feina a gust o t'has sentit sobrepassat. Cada treballador agafarà la emoticona que reflecteixi com s'ha sentit davant d'aquesta pregunta la qual li haurà recordat alguna situació o situacions. El temps d'aquesta activitat serà de 30 minuts aproximadament segons el nombre de membres del grup.

L'objectiu d'aquesta activitat serà que siguem capaços d'identificar com ens sentim en moments concrets i a demés, que la resta de companys puguin entendre com ens sentim. Per una banda podem comprovar si realment tenim una bona percepció de la situació dels companys i per altre ens ajudarà a posar-nos en la pell del company facilitant la bona relació durant la jornada. Aquesta activitat ens ajudarà a identificar si estem en una C correcta o no i per tant saber si en la situació que estem en hauríem de plantejar un canvi de B davant les situacions per les que estem passant.

9. Emoció en imatges (30`)

Aquesta activitat és similar a l'anterior però amb imatges. El formador exposarà diferents imatges de persones, animals, paisatges, situacions... boca avall en una taula. Cada treballador haurà d'escollir una d'elles i d'un en un hauran d'expressar, únicament mitjançant gestos, el sentiment o emoció que li provoca aquella imatge. Tots els membres del grup hauran d'anotar-ho per posteriorment posar-ho en comú.

L'objectiu d'aquesta activitat serà aconseguir expressar una emoció el millor possible únicament amb els gestos o la mirada, sense la necessitat de parlar i que la resta de companys siguin capaços d'identificar de la mateixa manera aquestes emocions transmeses.

Aquesta activitat servirà per demostrar com una B pot influir en la persona i que realment mostrem una imatge o una altre segons aquestes. També ajudarà amb l'empatia, saber identificar l'emoció o sentiment pel que està passant un company i quina situació pot ser la que li estigui provocant aquest estat emocional per poder ajudar-lo.

ACTIVITATS TERCERA FORMACIÓ: ASSIMILACIÓ EMOCIONAL

1. Dinàmica per a la presa de decisions (30`)

El formador llegirà diferents frases i els treballadors hauran de posicionar-se d'una banda o de l'altre d'una escala segons estiguin a favor o en contra del que expressa o transmet la frase

esmenada. Un cop tots posicionats, hauran de debatre les raons de la seva posició sent possible canviar d'opinió i cantó en qualsevol moment. Alguns exemples de frases podran ser: vivim per treballar, en la vida només s'ha de valorar el triomf, el treballar ha de ser avorrit, s'ha de treballar per poder viure per sobre de tot, els companys estan per ajudar-se... .

L'objectiu d'aquesta activitat serà comprovar amb quines B rebem certes idees o conceptes relacionats amb la vida laboral i analitzar si aquestes B són racionals o pel contrari estan exagerades i per tant són irracionals. Amb això es vol aconseguir que raonin sobre les seves B, s'obrin a veure que no hi ha una única B possible i que pot haver alguna millor sense caure en la radicalitat que només ens portarà a unes C irracionals que ens afectaran a nivell emocional i psicològic.

2. El termòmetre emocional (25')

En aquesta activitat cada treballador haurà de marcar en el termòmetre emocional com es troben envers a diferents aspectes laborals proposats com l'ambient laboral, la càrrega de treball, la qualitat de la seva feina... . Un cop posicionats en el termòmetre segons l'aspecte exposat hauran de pensar en el perquè d'aquest grau escollit. Per exemple, si l'aspecte a valorar

es la qualitat de la feina realitzada i ens ubiquem en la part més alta del termòmetre pot ser conseqüència d'un excessiu perfeccionisme. Realitzar aquesta tasca en grup ens ajudarà a desmentir les B que ens auto imposem que son irracionals ja que els companys ens explicaran de forma objectiva la seva visió. Seguint l'exemple anterior, els companys ens podrien exposar que realment la feina que fem en el nostre dia a dia es de qualitat.

Aquesta activitat ens ajudarà a ser més realistes i no caure en Bs irracionals, auto imposicions desmesurades i visions sobre nosaltres mateixos poc realistes

3. L'emoció més útil (35')

Aquesta activitat consistirà en que el formador dirà en veu alta una frase o pregunta i els treballadors hauran d'escriure almenys dues emocions que serien útils i racionals i dues de irracionals. Un exemple pot ser la frase de "Demà tinc una reunió important per a una possible col·laboració molt important". En aquest cas, el treballador haurà d'anotar dues o més emocions que consideri que li seran beneficioses per dur a terme aquesta reunió amb èxit amb un argument, com per exemple la seguretat i dues que li serien perjudicials com el sentiment d'inferioritat. Un cop tots els membres del grup tinguin les seves emocions anotades s'exposaran al grup i entre tots s'arribarà a una conclusió comuna.

Aquesta activitat té l'objectiu de que cada membre conegui diferents formes de generar les emocions oportunes segons l'activitat que haurà de dur a terme. Serveix per a identificar quan estem experimentant una emoció racional o irracional per a saber si ens afecten i cal intervenir en les nostres B per millorar aquest sentiment o emocions o pel contrari extrem en una posició correcta.

ACTIVITATS QUARTA FORMACIÓ: COMPRESIÓ EMOCIONAL

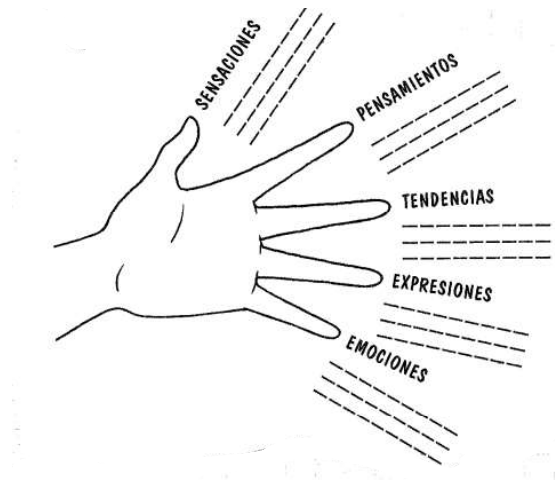
1. Descripció de las emocions en 5 passos (30')

En aquesta activitat, similar a la que porten realitzant els membres com a treball autònom consisteix en que el formador exposarà el nom d'una emoció que podrà ser positiva o negativa. Cada membre haurà de pensar en un moment en concret on hagués experimentat aquesta emoció i respondre les següents qüestions:

- a) Quina sensació vas experimentar?

- c) Que vas pensar en vers a aquesta emoció? (Era molesta, no volies tornar-la a sentir mai més, no volies que acabés mai...)
- d) Et va portar a prendre una decisió o va donar origen a algun comportament en concret?
- e) Va derivar en alguna expressió facial o física? De quina forma?

Aquesta activitat ens ajudarà també a veure si les emocions o comportaments experimentats originats per la sensació provocada per un fet són correctes o no. En el cas de les que es considerin no correctes s'haurà d'estudiar quin pensament em apuntat que es el que ha provocat aquesta situació nostra irracional.



b) Dominó emocional (60')

Aquesta activitat consisteix en una partida de dominó però amb fitxes que expressen emocions. El joc tractarà de saber explicar que significa la emoció que porta la fitxa amb la que juguem i la relació que pot tenir amb una altre, la emoció que ja està en joc a la taula. Per exemple, si a la taula tenim la inseguretat, podem relacionar-la amb una fitxa nostra que representi l'alegria. Una explicació podria ser el fet d'estar davant d'un possible ascens de lloc de treball ja que encara que és una alegria, pot causar inseguretat al ser una feina nova a la que no estem acostumats i que a més podem tenir la sensació de no estar a l'alçada. A la vegada que relacionem aquestes

dues emocions amb una situació, A, haurem de dir si es tracten d'emocions racionals o irracionals. En cas que es tracti d'emocions irracionals

Amb aquesta activitat es busca potenciar la capacitat de comprendre el significat de les emocions i el saber relacionar-les ja que moltes d'elles mai s'experimenten de forma aïllada

ACTIVITATS CINQUENA FORMACIÓ: REGULACIÓ EMOCIONAL

1. Emoció – Necessitat (25')

Aquesta activitat es durà a terme de manera autònoma i després es posarà en comú per poder conèixer millor als nostres companys. Es tracta de en un full, identificar 3 o 4 emocions positives y unes altres 3 o 4 negatives que experimentem durant la jornada laboral i al costat la necessitat que ens porta a experimentar aquesta emoció. Per exemple la impotència que pot donar-se per la necessitat d'acabar tota la feina que ens han encarregat i no poder per medis insuficients.

Posteriorment, s'haurà de classificar aquestes emocions com a racionals o irracionals i proposar altres B alternatives racionals per a aconseguir canviar aquestes C irracionals a racionals.

2. Reflexió sobre reacció (30')

De la taula elaborada en la primera activitat del segon dia de formació, la qual els treballadors hauran d'haver anat complimentant durant aquestes setmanes, ens quedarem amb l'última columna, la de "Com he reaccionat?". Per a cada una de les reaccions, cada un haurà de respondre de forma individual cada una de les següents qüestions:

1. Esta satisfet amb la reacció portada a terme?
2. Aquesta reacció, va millorar o empitjorar la situació o el fet?
3. La reacció ha sigut justa i/o proporcionada a la situació o al fet succeït?
4. Que s'ha aconseguit amb aquesta reacció?
5. Si consideres que no ha sigut la millor reacció? Quina hagués sigut la més adequada?

L'objectiu d'aquesta activitat és la de saber o tenir la capacitat de regular les nostres conductes, les C, a partir de la regulació de la nostra forma de pensar, les B. L'emoció o alteracions físiques produïdes per un esdeveniment determinat no podem evitar-les ja que son reaccions innates del propi cos però si que es pot aprendre a controlar les reaccions de manera que comportin menys problemes o inclús beneficis.

3. Campió o ruc (35')

Aquesta activitat consisteix en que cada membre haurà de dividir un full en 2 columnes, una anomenada campió i l'altre anomenada ruc. En la columna de campió cada un de forma individual hauran de escriure algunes situacions en les que es van sentir importants o reconeguts

per algun superior. En l'altre columna hauran d'escriure el contrari, algunes situacions on s'hagin sentit exclosos, immerescuts o en una situació injusta. Per a cada fet hauran de reflectir quina actuació, conducta o frase per part del superior va ser la que va provocar aquesta sensació en el treballador. Al posar les situacions en comú, entre tots hauran de desmentir aquestes sensacions o sentiments negatius que va experimentar el treballador exposats en la columna de ruc.

Un exemple de la columna ruc podria ser: Un superior em va dir un dia que havia de fer la feina de manera més àgil ja que sinó no arribaven a acabar la feina prevista per a un dia en concret i això em va fer sentir inferior i inclús, que corria el risc de que m'acomiadessin. Al posar-ho en comú s'ha de reflexionar sobre aquest pensament i entre tots arribar a la conclusió de que es una B exagerada ja que normalment és un treballador que fa la seva feina de manera excel·lent i no per una crida d'atenció d'aquest nivell era motiu d'acomiadament ja que no es fa mai a l'empresa.

L'objectiu d'aquesta activitat es la de veure que realment les nostres B condicionen les nostres C i que amb una B irracional obtindrem una C irracional que ens provocarà un estat de malestar. És important ser conscient de quan estem en la banda irracional i de les alternatives racionals per a poder aplicar-les i mitigar aquesta situació irracional que ens afecta en el nostre dia a dia laboral.

CONCLUSIONS

El primer plantejament que fèiem al inici d'aquest treball era el de si el concepte de la Intel·ligència emocional tenia algun pes en l'àmbit laboral i si tenia poder sobre la Malaltia de Burnout que, rescatant diversos estudis i amb les nostres pròpies conclusions em pogut concloure en que sí.

Fins fa un temps enrere, hi havia pocs estudis sobre la IE i encara menys relacionant-la amb l'àmbit laboral. Els autors sobre els que em treballat em pogut veure que no aposten per a un únic tipus de IE sinó que cada en proposa un diferent. L'únic que treuen en comú i que em pogut comprovar es que es una qualitat que tenim els individus que pot ser innata o apresada mitjançant la seva pràctica. Relacionant la IE amb l'empresa em arribat a diversos camins i tècniques que es poden aprendre i millorar per poder arribar a un millor ambient laboral i per tant un increment en la productivitat i rendiment dels treballadors. Alguns exemples, com ja vam veure, poden ser la motivació, lideratge, resolució de conflictes,...

En aquest treball per a fer la proposta pràctica ens em centrat en el model més empíric de Mayer y Salovey per poder fer una proposta d'aprenentatge i millora de la nostra IE a través de la realització de determinades activitats explicades en l'últim punt del treball. Mitjançant aquestes activitats podem aconseguir que els treballadors siguin més conscients dels seus sentiments, emocions i pensaments. D'aquesta forma, podran identificar si estan en un bon punt on ells i els del seu voltant estan en un estat òptim i amb emocions i pensaments racionals o pel contrari se n'identifiquen de irracionals, les quals puguin estar perjudicant ja sigui l'ambient laboral o el propi estat d'ànim que no ens deixi rendir com esperaríem o ens agradaria.

Avui en dia es important que les empreses tinguin més en compte aquest concepte ja que, com va dir el propi Goleman (2005) en el seu llibre, l'èxit depèn en un 80% de la IE i només del 20% del quocient intel·lectual. És cert que cada cop més empreses estan donant importància al concepte de la IE ja que cada cop, els treballadors, tenen més en compte altres variables a part del salari com poden ser la càrrega de treball, la flexibilitat horària o la conciliació familiar.

Com opinió personal, motivaria a les empreses a introduir aquest als seus treballadors i motivar-los i aportar-los les eines necessàries per a la seva millora dins de cada departament. Amb això aconseguirem una millora en l'ambient laboral i més saludable, en el rendiment i els resultats de l'empresa i en la vida personal de cada treballador, el que també es veurà reflectit en la seva feina portada a terme dins de l'empresa.

Per últim, m'agradaria afegir que la realització d'aquest TFG a nivell personal, ha suposat l'aprenentatge sobre el concepte de la IE, sobre com gestionar i modificar els meus sentiments o emocions i per millorar la meua capacitat d'entendre a les persones i posar-me en la seva pell per saber pel que poden estar passant i com es poden estar sentint. També m'ha aportat les eines necessàries per a gestionar certes situacions o fets que de normal ens poden afectar de forma important a tots nosaltres. He descobert la part més psicològica de l'empresa, un àmbit casi desconegut però que cada cop anirà agafant més pes a la nostra societat i que espero seguir aprenent.

REFERÈNCIES

LLIBRE: Valls, Antonio (2000, 2ª ed). "Inteligencia emocional en la empresa"

LLIBRE: Goleman, D. (2009). Resumen de "La inteligencia emocional en la empresa"

LLIBRE: Albert Ellis (2000). Usted puede ser feliz: Terapia racional emotiva para superar la ansiedad y la depresión (Divulgación)

LLIBRE: Grey Fienco Vlaneica/Jerry Itúrburo Salazar, (2012, Ed. Universitaria Abya-Yala). "La inteligencia emocional en el éxito empresarial. Potenciación del proceso supply chain"

LLIBRE: Christina Maslach (San Francisco, Estados Unidos – 1981). "Maslach Burnout Inventory (MBI)"

LLIBRE: Kotsov Ilios, 2016. Cuaderno de ejercicios de intel·ligència emocional

MANUAL: Manuel Álvarez González y Rafael Bisquerra Alzina. Manual de orientación y tutoria

ARTICLE: Cali, Allyson ; Fierro, Isidro ; Sempertegui, Carlos. CIENCIA UNEMI, 2015, Vol.8 (15), p.119-125 "La inteligencia emocional como elemento estratégico en la empresa / Emotional intelligence as a strategic element in the company"

ARTICLE: Cali, Allyson ; Fierro, Isidro ; Sempértégui, Carlos; Universidad Estatal de Milagro Ciencia UNEMI, 2015, Vol.8 (15), p.119-125 "La inteligencia emocional como elemento estratégico en la empresa"

ARTICLE: Éxito empresarial No 160, 2011. El síndrome de burnout: síntomas, causas y medidas de atención en la empresa. Álvarez Roger Forbes

ARTICLE: María Andreina SERRANO Medina; Astrid RANGEL Ávila; Carlos Ramón VIDAL Tovar; Yan Carlos UREÑA Villamizar; Haydee ANILLO Lora; Giovanna ANGULO Blanquicet. "Burnout: Síndrome silencioso que afecta el desempeño laboral de los docentes universitarios"

ARTICLE: Martínez Pérez, Anabella (2010). "El síndrome de Burnout. Evolución conceptual y estado actual de la cuestión". Vivat Academia. nº 112.

ARTICLE: Raquel Rodríguez Carvajal, Sara de Rivas Hermosilla (2011) "Los procesos de estrés laboral y desgaste profesional (burnout): diferenciación, actualización y líneas de intervención". Facultad de Psicología, Universidad Autónoma de Madrid. España

ARTICLE: Juegos de inteligencia emocional para adultos: las 4 mejores dinámicas, Marta Rodríguez (2021)

<https://www.wellme.es/articulos/juegos-de-inteligencia-emocional-para-adultos-las-4-mejores-dinamicas>

ESTUDI/ARTICLE: Brand EQ Spain 2022 Edition. CARAT, Dentsu company

ESTUDI: Víctor Zavaleta y Jaime Ramírez (2017). Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral en una Empresa Constructora Privada. Facultad de Ciencias Administrativas Económicas, Universidad Católica de Trujillo

WEB: UNIR, La inteligencia emocional en la empresa, ¿Cómo sacarle partido?

<https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/inteligencia-emocional-empresa/#:~:text=Los%20empleados%20con%20altos%20niveles,resolver%20conflictos%20entre%20los%20trabajadores%2C>

WEB: Esther Blanco (2019). "Fases en el síndrome de quemarse en el Trabajo". PERSUM, clínica de psicoterapia

<https://psicologosoviedo.com/especialidades/problemas-laborales/quemarse-fases/>

ANNEX

ANNEX 1. Qüestionari MBI (Malach Burnout Inventory)

En el següent qüestionari hi ha 22 afirmacions sobre sentiments i actituds del professional en el seu lloc de treball. No hi ha respostes millors o pitjors, la resposta correcta és la que expressa verídicament els seus sentiments. La seva funció es mesurar el desgast professional i a partir dels resultats mesurar la freqüència i la intensitat amb la que es pateix el síndrome de Burnout

Escrigui el número que cregui oportú sobre la freqüència en que experimenta les següents afirmacions:

1= mai

2= algunes vegades a l'any

3= alguns cops al mes

4= alguns cops a la setmana

5= diàriament

E. A	1	Em sento emocionalment esgotat per la meva feina	
E. A	2	Quan acabo la meva jornada laboral em sento buit	
E. A	3	Quan em llevo pel matí i m'enfronto a la següent jornada laboral em sento fatigat	
R, P	4	Sento puc atendre fàcilment a les tasques/persones que he d'atendre	
D	5	Sento que no comprenc fàcilment com es senten les persones	
E. A	6	treballar tot el dia amb molta gent es un esforç	
R,P	7	Sento que tracto amb molta efectivitat els problemes de les persones a les que he d'atendre	
E. A	8	sento que la meva feina m'està desgastant	
R, P	9	Sento que estic influint positivament en les vides d'altres persones a través de la meva feina	
D	10	Sento que m'he tornat més dur amb la gent	
D	11	Em preocupa que aquest treball m'estigui endurint emocionalment	
R, P	12	em sento molt energètic en la feina	
E. A	13	em sento frustrat per la feina	
A, E	14	Sento que estic massa temps a la feina	
D	15	Sento que no m'importa el que passi als demés	
E. A	16	Sento que treballar en contacte directe amb la gent m'esgota	
R, P	17	Sento que puc crear amb facilitat un clima laboral agradable	
R, P	18	Em sento estimulat després d'haver treballat amb els companys	
E, P	19	Considero que aconseguixo moltes coses valuoses en aquesta feina	
E. A	20	Em sento com si estigues al límit de les meves possibilitats	
R, P	21	Sento que a la feina els problemes emocionals són tractats de forma adequada	
D	22	Em sembla que els beneficiaris de la meva feina em culpen dels problemes	

A, E: Esgotament emocional (sentiments d'estar abromat i esgotat emocionalment)

D: despersonalització (resposta impersonal i falta de sentiments cap a les persones)

R. P: realització personal (sentiments de competència i realització exitosa a la feina cap als demés)

AVALUACIÓ DEL RESULTAT

Resultat general:

Sumatori general > 75 → Estat de síndrome alt
75 > Sumatori general > 25 → estat de síndrome mig
25 > Sumatori general → estat de síndrome Baix

Resultat per categories:

- Esgotament emocional: 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20
Valora el grau d'exhaustivitat emocional per les demandes de la feina. Puntuació màxima 54
- Despersonalització: 5, 10, 11, 15, 22
Valora el grau de capacitat del reconeixement de les actituds pròpies de distanciament.
Puntuació màxima 30
- Realització Personal: 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21
Valora els sentiments d'autosuficiència i realització personal a la feina. Puntuació màxima 48

Una puntuació alta en les dues primeres categories i baixa en la tercera defineixen el síndrome de Burnout.

ANNEX 2. Resultats test MSCIT

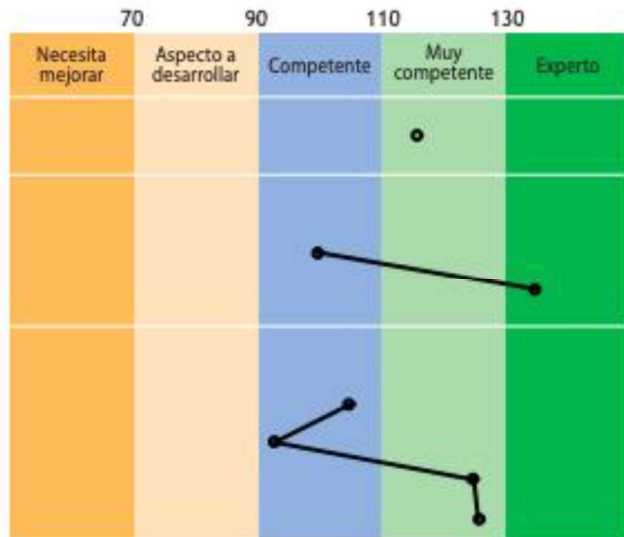
PERFIL



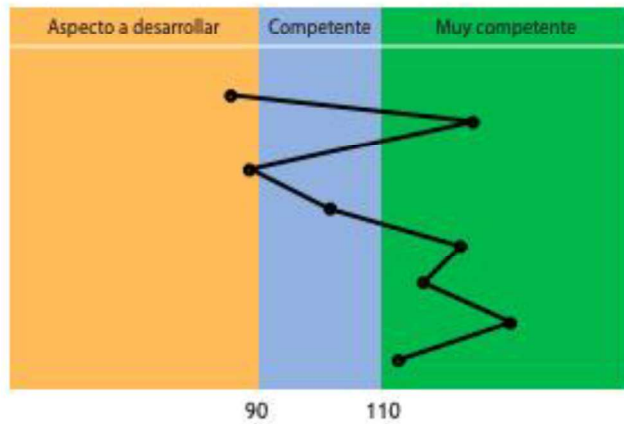
Nombre: Caso ilustrativo
Edad: 36 años **Sexo:** Varón **Fecha de aplicación:** 19/12/2011
Baremo: Varones
Responsable de la aplicación:

Media=100
Dt = 15

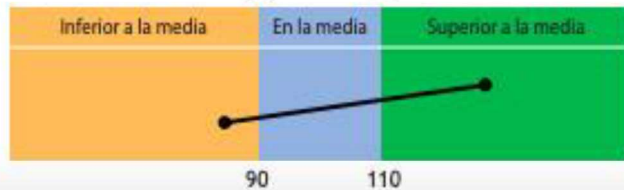
CI
Puntuación Total (CIE) 116
Puntuaciones de Área
 Área experiencial (CIEX) 100
 Área estratégica (CIES) 135
Puntuaciones de Rama
 Percepción emocional (CIEP) 105
 Facilitación emocional (CIEF) 93
 Comprensión emocional (CIEC) 125
 Manejo emocional (CIEM) 126



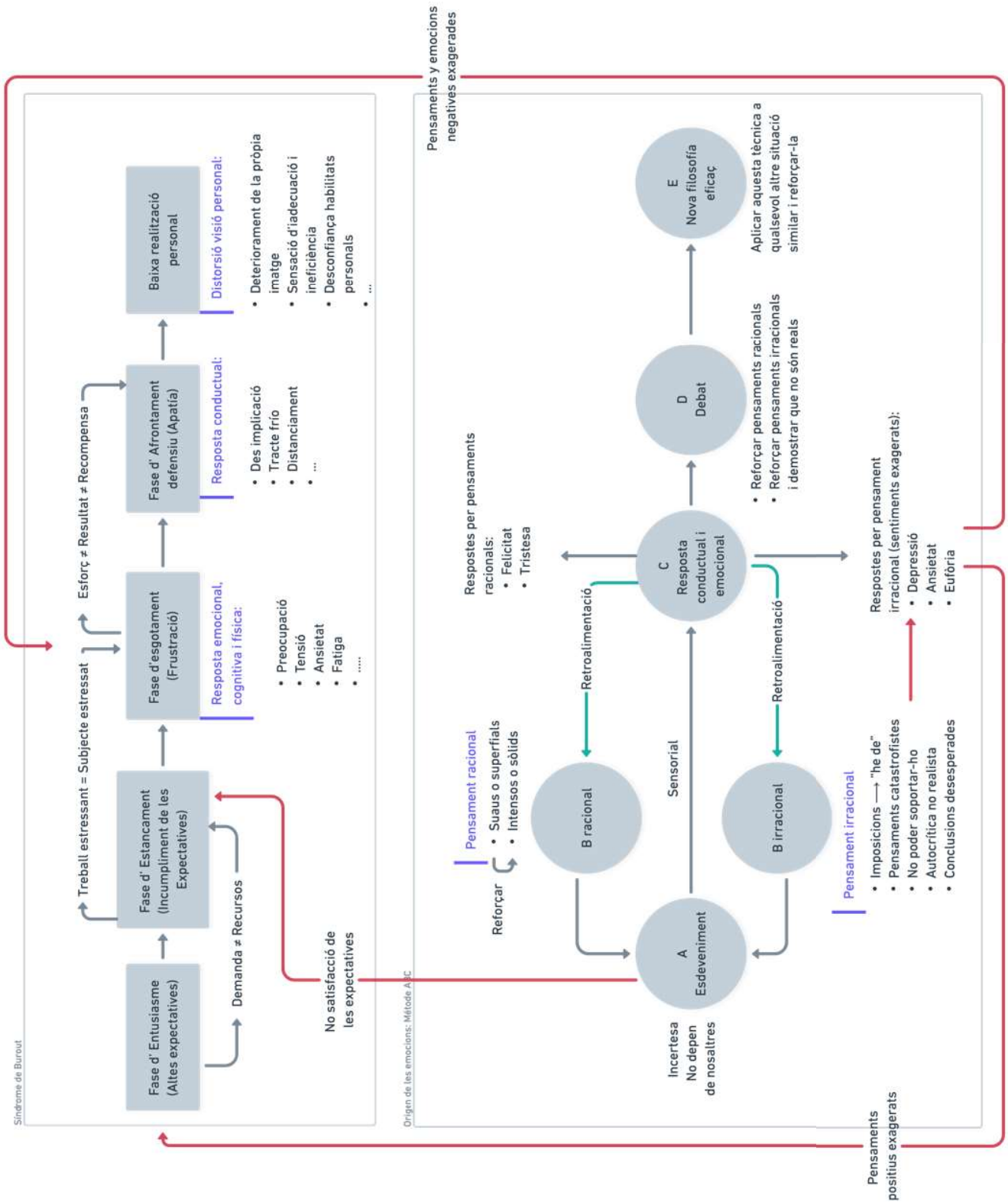
Puntuaciones de Tarea
 Caras 86
 Dibujos 125
 Facilitación 89
 Sensaciones 102
 Cambios 123
 Combinaciones 117
 Manejo emocional 131
 Relaciones emocionales 113



Puntuaciones Adicionales
 Dispersión 127
 Sesgo positivo-negativo 85



ANNEX 3. Esquema Burnout i mètode ABC



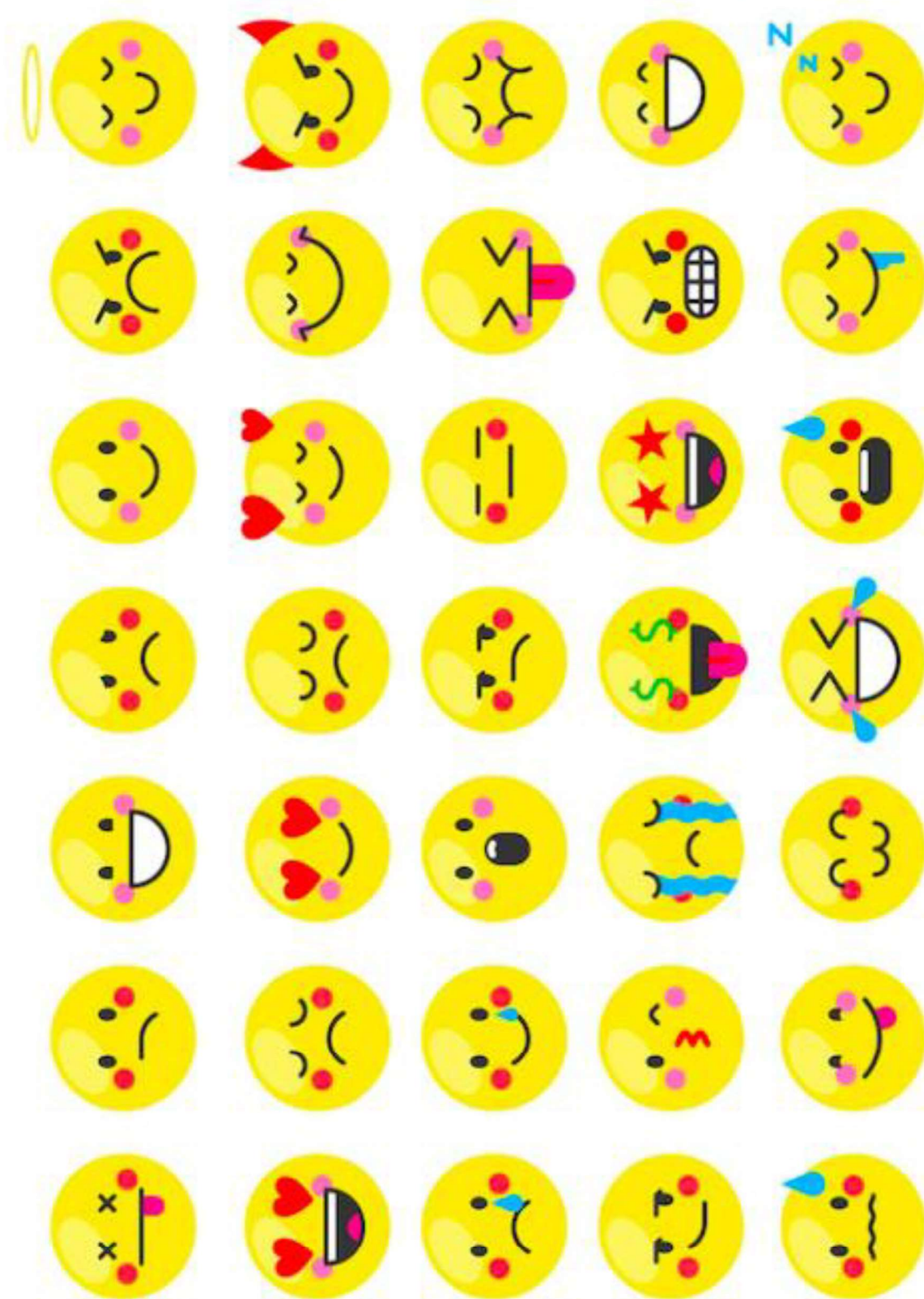
ANNEX 4. Material Activitats

ACTIVITATS SEGONA FORMACIÓ: PERCEPCIÓ I EXPRESSIÓ EMOCIONAL

1. Guarda-roba emocional

Alegría	Alegría (continuación)	Ira	Tristeza	Asco	Sorpresa	Miedo
agradable	feliz	abatido	airado	afectado	alerta	alarmado
alborozado	festivo	abrumado	asqueado	amargo	alucinado	amedrentado
alegre	gozoso	afectado	contrariado	asqueado	asustado	angustiado
animado	jovial	añigido	crispado	decepcionado	aterrado	ansioso
asombrado	jubiloso	apenado	de mal humor	descontento	atónito	asustado
bien dispuesto	juguetero	apesadumbrado	desanimado	desencantado	aturdido	atemorizado
cautivado	loco	aterrado	descontento	desilusionado	avergonzado	aterrorizado
colmado	maravillado	conmocionado	enfadado	horripilado	boquiabierto	contrariado
complacido	plácido	conmovido	enfurecido	incomodado	clavado	desamparado
conmovido	pletórico	consternado	enojado		confundido	desconcertado
confiado	próspero	decaído	exasperado		confuso	desestabilizado
contento	radiante	deprimido	frustrado		consternado	desorientado
de buen humor	regocijado	desconsolado	furioso		coartado	despavorido
deslumbrado	relajado	desencantado	hastiado		del revés	despistado
dichoso	renovado	desengañado	irascible		desconcertado	en un ay
divertido	revigorizado	desesperado	irritado		desorientado	espantado
embelesado	risueño	desgraciado	nervioso		embargado	hélado
emocionado	satisfecho		rabioso			horrorizado
en armonía	sereno		rencoroso			incómodo
	sobreexcitado					inquieto
	travieso					inseguro
	vibrante					intimidado
	vivaracho					
en éxtasis	vivo	deshecho			en el sitio	petrificado
encantado	vivificado	desolado			en suspenso	tembloroso
entusiasta		entristecido			estupefacto	temeroso
espitoso		hecho polvo			extrañado	turbado
estimulado		lloroso			impactado	
eufórico		lúgubre			impresionado	
exaltado		melancólico			liado	
excitado		nostálgico			paralizado	
		preocupado			pasmado	
		roto			patitieso	
		sombrio			perturbado	
		taciturno			sobrecogido	
		triste			sobresaltado	
					sofocado	
					sorprendido	

2. Targetes emocionals



3. Emoció en imatges



4. Agenda d'emocions

EMOCIÓ	CATEGORIA	CAUSA -ORIGEN	COM EM SENTO?	COM HE REACCIONAT?
EXEMPLE 1. Frustració	Tristesa	El superior m'ha recriminat el no haver pogut acabar tota la feina a temps	Que no valc lo suficient per a aquesta empresa i que m'acabaran acomiadant	He marxat a casa amoïnats sense haver-li exposat el meu punt de vista
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				

2. El termòmetre emocional

Termómetro de emociones



ACTIVITATS QUARTA FORMACIÓ: COMPRESIÓ EMOCIONAL

1. Dominó emocional



ACTIVITATS CINQUENA FORMACIÓ: REGULACIÓ EMOCIONAL

2. Campió o ruc

CAMPIÓ	RUC
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

