

# Selección de personal desde la Inteligencia Emocional

Alumna: Henar Cambronero Alonso

Tutor: Edgar Bresó Esteve

Titulación: Grado en Relaciones Laborales y Recursos  
Humanos

Curso académico: 2017/2018

## **Resumen**

En mi trabajo de fin de grado, voy a analizar los procesos de selección desde la Inteligencia Emocional en el entorno de las organizaciones. El trabajo está compuesto de 4 partes principales. En primer lugar, el marco teórico, en el que se explica cómo se aborda un proceso de selección con sus distintas herramientas, y cómo han cambiado los perfiles profesionales a lo largo del tiempo. En la segunda parte, se ha realizado un análisis sobre la utilidad de la Inteligencia Emocional en los procesos y la relación que tiene con el rendimiento laboral. Para ello, se ha estudiado un caso concreto de un empleado comercial de una agencia de exportación de azulejo de la provincia de Castellón para así llevar a cabo una propuesta de un método de selección desde la Inteligencia Emocional.

Palabras clave: procesos, selección, Inteligencia emocional, comercial, herramientas, propuesta.

## **Abstract**

In my End of Degree project, I'm going to analyze the selection process from the Emotional Intelligence perspective in the company environment. The project is divided in five main parts. Firstly, in the theory it explains how a selections process is done with the different tools and how professional profiles have changed with time. In the second place, it is going to analyze the use of Emotional Intelligence in the process of selection and the relation with performance work. For that, it has been an investigation of a real case from a salesman who works in a company from Castellón, following a new proposal in the selection method from the Emotional Intelligence.

Key words: process, selection, Emotional Intelligence, salesman, tools, proposal.

## ÍNDICE

<b>1. Introducción</b> .....	6
<b>2. Marco Teórico</b> .....	8
<i>La contratación laboral en la actualidad</i> .....	8
<i>Proceso de contratación</i> .....	10
<i>Herramientas de reclutamiento y selección</i> .....	12
<i>Uso de los auto-informes en selección</i> .....	16
<i>Cambios en los perfiles profesionales a lo largo del tiempo</i> .....	17
<b>3. La utilidad de la Inteligencia Emocional en los procesos de selección</b> .....	20
<i>Concepto e historia de la IE</i> .....	20
<i>Modelos de IE: Modelo de habilidades y modelo mixto</i> .....	21
<i>Relación de la IE con el rendimiento laboral y metodologías para la selección</i> .....	23
<b>4. Estudio de caso</b> .....	25
<i>Entrevista personal</i> .....	27
<i>Propuesta de método de selección</i> .....	30
<b>5. Conclusiones y reflexión personal</b> .....	37
<b>6. Referencias bibliográficas</b> .....	40

*¿Por qué deberías leer este Trabajo de Fin de Grado?*

Mi titulación Relaciones Laborales y Recursos Humanos me ha proporcionado formación de dos ámbitos muy diferentes, tales como el derecho, más enfocado a Relaciones Laborales y la psicología y las organizaciones, enfocado a los Recursos Humanos. Personalmente, tras el transcurso de los cursos, las asignaturas relacionadas con la Gestión de Recursos Humanos son las que me han despertado más interés a la hora de encaminar mi último año de carrera y mi Trabajo Final de Grado.

En particular, me he decantado por una parte de los RRHH, la selección de personal. Me parece interesante saber cuál es el proceso para contratar en una organización, y en qué criterios basan su decisión cuando tienen que elegir a un candidato u otro. Asimismo, me parece una buena forma de tener una visión completa de los diferentes modelos y herramientas, de manera que puedan serme útiles para mi futuro laboral.

He querido centrarme en la importancia de la contratación de plantillas emocionalmente inteligentes y su aportación al funcionamiento óptimo de las empresas. Direccionar la selección hacia la Inteligencia Emocional (IE) me parece algo muy interesante, ya que supone analizar el comportamiento de los individuos a partir de las emociones antes de contratarlos.

Además, la Inteligencia Emocional es algo básico que normalmente no se enseña y el objetivo de este proyecto es intentar concienciar sobre la importancia de enfrentarse a situaciones complicadas con mayor control y seguridad, tanto en situaciones personales como profesionales.

Por otro lado, en el transcurso del trabajo, he optado por desarrollar una parte más dinámica, llevando a cabo una investigación sobre un proceso de selección de un comercial en una empresa. He recopilado información sobre la empresa en cuestión, sobre el departamento comercial y la forma en la que ha sido seleccionado. Por último, he realizado un test de inteligencia emocional a dicho trabajador, queriendo ver si realmente tiene control emocional a la hora de realizar sus ventas.

Este trabajo podría servir para mi experiencia futura, ya que durante la titulación no nos han proporcionado muchas herramientas sobre el tema propuesto. Por ello, este trabajo, me puede servir, en unos años, para ver cómo se realiza un proceso de selección o cómo se puede identificar la inteligencia emocional en los trabajadores.

Esto puede aumentar mis posibilidades de empleabilidad, ya que la investigación que he realizado me va a ser útil para aumentar mis conocimientos sobre materia en RR.HH, y en particular sobre selección.

## 1. Introducción

A partir del surgimiento de la Revolución Industrial, la organización del trabajo ha tenido un proceso evolutivo que ha ido modelando su entendimiento desde diferentes formas de administrar los Recursos Humanos. En un principio las áreas de Recursos Humanos estaban centradas en tareas administrativas del tipo gestión de nóminas, cursar altas y bajas de la empresa y administración del personal en general.

Una vez inaugurada la década de los 70, la parcela de los Recursos Humanos empieza a parecerse más a lo que es hoy, estableciendo y desarrollando aspectos centrados en el factor humano, como la cultura empresarial, los planes de comunicación del personal, el clima laboral, la formación, etc. Se le empieza a dar más relevancia a las competencias cercanas a la Psicología, la Sociología, Relaciones Laborales, etc.

Actualmente, las empresas han empezado a considerar a sus trabajadores como un valor y no como un coste, se ha ido tomando conciencia de la importancia de invertir, gestionar y liderar de una forma más eficaz y eficiente el recurso humano, ya que es uno de los recursos de los que más dispone la organización para lograr sus objetivos.

Con el paso del tiempo, se ha podido observar que la evolución ha cambiado el concepto de Recursos Humanos. Ahora, el factor estratégico ya no es la maquinaria ni la tecnología, sino el factor humano. Así pues, la función de un departamento de Recursos Humanos ha pasado a ser parte de la dirección estratégica que desempeña un papel importante en las decisiones de la empresa.

El nuevo rol de los Recursos Humanos implica otorgar valor a las personas de la organización, haciendo que se sientan parte de ella integrándolas en la misma. (Extraído de los apuntes de la asignatura: Dirección y Gestión de RR.HH)

Por otro lado, lo que hemos estudiado durante la titulación nos ha mostrado que el recurso humano en las organizaciones es algo fundamental cuando hablamos de trabajo. Dicho esto, los graduados en Relaciones Laborales y Recursos Humanos tienen la función de: atracción del talento en los procesos de selección de personal, transmitir la cultura de la empresa a los nuevos empleados, proporcionar una vida laboral y familiar compatible, desarrollar ese talento seleccionado, poner al alcance de los empleados remuneraciones equitativas y, especialmente, tener al personal en continua motivación por el trabajo.

Además, nuestro grado tiene otra cara que está más dedicada a la parte jurídica, pero no menos importante que la otra. Tal y como hemos estudiado, también se aplica en la práctica los tipos de contratos, la SS, la prevención de riesgos laborales, el cálculo del salario y nóminas o las vacaciones, entre otras. Estas son tareas que un graduado en nuestra titulación tiene que tener en cuenta a hora de formar parte de un departamento de Recursos Humanos.

## 2. Marco Teórico

### *La contratación laboral en la actualidad*

El proceso de selección empieza en el momento en el que aparece una vacante hasta que se produce la contratación. Por eso, las tareas de un técnico de selección son la planificación de personal, el reclutamiento y la selección en sí, pero también tareas relacionadas con la contratación. Así pues, es fundamental saber qué tipos de contratos hay y qué características tiene cada uno para que la contratación se haga de forma correcta.

En Derecho Laboral, un contrato de trabajo es un acuerdo entre el trabajador y el empresario en virtud del cual nace la relación laboral. Se requiere un consentimiento entre los contratantes, una causa y un objeto. La naturaleza del contrato depende fundamentalmente de las necesidades que tenga la empresa. De forma muy general, la clasificación de los contratos en materia laboral según su duración es: (Extraído de los apuntes de la asignatura: Derecho Laboral II)

<b>TIEMPO INDEFINIDO</b>	<b>DURACIÓN DETERMINADA</b>
<u>Ordinario/Común</u> Contrato que no tiene fecha de finalización.	<u>Por obra o servicio</u> Duración incierta, cuando se termina la obra o el servicio se termina el contrato.
<u>De apoyo a los emprendedores</u> Contrato para potenciar la iniciativa empresarial y favorecer el empleo estable.	<u>Eventual por circunstancias de la producción</u> Contratación de empleados sólo en circunstancias de acumulación de tareas o excesos de pedidos.
<u>Fijos-Discontinuos</u> La naturaleza del trabajo se reitera en el tiempo de una manera cíclica o periódica.	<u>Interinidad</u> Contrato por una sustitución de una plaza reservada o una vacante libre mientras se está haciendo el proceso de selección.
<u>Fijos-Periódicos Discontinuo</u> Realizar trabajos que tengan carácter de fijos-discontinuos y no se repitan en ciertas	<u>Formativo</u> Contrato para la formación y el aprendizaje de forma teórica y práctica.



fechas.	<p>Intercambio de trabajo por retribución y formación.</p> <p><u>Prácticas</u></p> <p>Formación práctica adecuada para el nivel de estudios. Tareas compatibles con la titulación.</p>
---------	--

También hay una clasificación según la jornada de trabajo:

<b>CONTRATOS A TIEMPO PARCIAL</b>	<b>CONTRATOS A TIEMPO COMPLETO</b>
<p>Acuerdo de la prestación de servicios durante un número de horas al día, a la semana, al mes o al año inferior a la jornada de trabajo de un trabajador a tiempo completo comparable.</p>	<p>Se entenderá un trabajador a tiempo completo comparable a otro trabajador a tiempo completo de la misma empresa y centro de trabajo. En el caso de que no lo hubiera, la jornada será acorde con la prevista en el convenio o la jornada máxima legal.</p>

## *Proceso de contratación*

Después de saber los tipos de contratos que hay, la empresa tiene que organizarse y ver en qué puestos se precisa de vacantes. Aquí es donde empieza el proceso de selección. Antes que nada, es preciso realizar una **planificación del personal**, en la que se deben tener en cuenta factores como: la rotación del personal, la calidad y las habilidades de los empleados, las estrategias o prioridades de futuro de la empresa, los cambios tecnológicos, etc. Debido a estos factores, pueden surgir nuevas vacantes, por lo que se debe definir el perfil del puesto, es decir, definir unos requisitos relacionados con el conocimiento, las habilidades, las actitudes, la experiencia, las responsabilidades, entre otras.

Tras una definición del puesto, se empieza a ver cuáles pueden ser las vías para conseguir candidatos. Aquí entra en acción el **reclutamiento**, siendo el proceso del que se sirven las organizaciones para atraer candidatos y cubrir las vacantes que se producen. Podemos destacar dos tipos de fuentes de reclutamiento: las internas, donde los candidatos los proporciona la propia organización, y las externas, en las que los candidatos se buscan fuera de la organización, en el mercado laboral o en otras organizaciones.

En España, hay principalmente cinco métodos de reclutamiento externo: a través de empleados o conocidos, mediante anuncios, a través de internet, recurriendo a agencias de trabajo, a través de consultores externos, universidades o clientes. Hoy en día, la fuente más utilizada y preferida por todos es el internet, sobre todo por el coste, la rapidez y la duración.

Ahora bien, ¿cómo seleccionamos a los candidatos reclutados? Mediante uno de los procesos más críticos de la gestión de los recursos humanos, la **selección de personal**. Es crítico debido a que condiciona la eficacia del resto de políticas como la formación, la promoción, la rotación, etc. Además, implica tomar una decisión entre los sujetos reclutados por el candidato idóneo para cubrir un determinado puesto.

En general, los instrumentos y los métodos de selección más utilizados son: la entrevista, el currículum, los test de habilidades, las medidas de personalidad, las referencias, los test de conocimiento y los test de muestra de trabajo o simulaciones.

Por último, cuando ya se ha seleccionado el candidato final, se procede a la **integración o socialización**, siendo éste el proceso en el que se proporciona información sobre la organización a la persona que se incorpora a través de seminarios, manuales, explicaciones, etc. Normalmente se da información sobre la visión, la misión, los valores, las normas, los procesos que se siguen, etc.

## PROCESO DE CONTRATACIÓN

Desde que aparece una vacante hasta que se hace efectivo el compromiso de contraprestaciones entre la organización y el empleado, se pasa por **4 fases**:

- 1.- Planificación de personal:** predicción del empleo futuro y definición del perfil de los puestos a cubrir.
- 2.- Reclutamiento:** atraer personas, generación de candidatos.
- 3.- Selección:** decisión de contratación de un candidato.
- 4.- Integración:** proceso interactivo que implica la integración social y funcional del personal en los grupos de trabajo y comunidad empresarial.

Fuente: Extraído de la asignatura Dirección y Gestión de RR.HH

## *Herramientas de reclutamiento y selección*

Dentro del proceso de contratación, cuando ya se tiene una planificación del personal, se pasa a la fase de reclutamiento y selección. Para éstas, existen una serie de herramientas que dan la posibilidad de conseguir a sus mejores candidatos. Estas herramientas no son fijas ni obligatorias, es decir, cada empresa diseña su propio proceso de selección a partir de las herramientas que ve que son más adecuadas o que son más aplicables en la práctica.

En las últimas décadas de investigación sobre selección de personal, se ha logrado averiguar la validez de los instrumentos gracias a las nuevas técnicas metodológicas empleadas. Así pues, en este momento se conocen cuáles son las herramientas más fiables y válidas, cuáles aportan más utilidad económica a la organización o cuáles son las que perciben mejor los candidatos. Esto aporta información a las empresas para ver cuál de los instrumentos es el más adecuado para aplicarlo a su proceso.

Los procesos normalmente empiezan con el reclutamiento mediante la recepción de **currículums**. Estos recogen información sobre los candidatos al puesto, proporcionada por ellos mismos. En el currículum se recogen los datos personales, la formación académica, los idiomas y la experiencia profesional. Las empresas lo suelen usar para la realización de la primera criba de solicitantes. *“Además, se trata de una de las herramientas mejor percibidas por los candidatos”.* (Anderson et al., 2010).

Primero, se realiza una selección de los currículums recibidos, para pasar, así, a la fase de **entrevistas**. Es una de las técnicas que más se ha utilizado y se utiliza hoy en día. Es el elemento más importante del proceso, ya que es el primer contacto directo entre candidato y organización. Se utiliza para obtener, ampliar, interpretar y, finalmente, evaluar la información proporcionada por el participante. Los aspectos que se deben tener en cuenta a la hora de realizar una entrevista son:

- 1) Las primeras impresiones: el primer contacto que se tiene con un candidato puede determinar la opinión que nos formamos del mismo, y normalmente es difícil de cambiar.
- 2) Percepción selectiva: El entrevistador tiene que saber seleccionar la información que llama más la atención de toda la que se recibe.
- 3) Estereotipos: Las primeras impresiones hacen que creamos juicios sobre las personas, adjudicándoles las características del grupo al que pertenecen.

- 4) Efecto Halo: Es una tendencia a considerar que si alguien tiene una característica positiva o negativa, las demás características suyas estarán en una línea coherente con la misma.
- 5) Efecto de indulgencia: Cuando no se tiene información claramente negativa, tendemos a presuponer en la gente características positivas.
- 6) Negatividad: La información negativa tiende a ser duradera sobre las impresiones acerca de la persona. (Extraído de los apuntes de la asignatura: Psicología del Trabajo y de los Recursos Humanos)

La forma en la que se entrevista también es muy importante si queremos llegar a nuestro objetivo, que es contratar a un candidato. Por ello, podemos diferenciar tres tipos de entrevistas generales. En primer lugar, la *entrevista convencional sin estructura* consiste en una conversación informal sin directrices prefijadas, cuyo contenido se adapta a cada candidato en función del transcurso de la misma.

En segundo lugar, la entrevista convencional estructurada tiene un contenido es similar a la anterior, se hacen el mismo tipo de preguntas sobre los conocimientos técnicos, las experiencias, etc. Aunque sus estructuras son diferentes, esta sí que cuenta con un guión o con unas pautas sobre cómo se va a desarrollar la entrevista. (Chorogwicka y Moscoso, 2007)

Por último, está la entrevista conductual estructurada o por competencias, sus preguntas proceden de un análisis de puestos empleando la técnica de los incidentes críticos. Esta técnica pide a las personas que piensen en varias situaciones en el trabajo en las que las cosas salieron bien o mal. Las preguntas son las mismas para cada candidato y las respuestas se evalúan mediante escalas de observación conductual. Es normalmente empleada en la gestión por competencias, proceso que permite identificar las capacidades de las personas requeridas para cada puesto a través de un perfil cuantificable. Se plantean principalmente dos preguntas:

- 1) Preguntas de situación, que pueden ser hipotéticas, se intenta descubrir el modo en el que el candidato actuaría en determinadas situaciones o reales, se intenta descubrir cuál fue la actuación del candidato en el pasado.
- 2) Preguntas como requisitos del trabajador, valoran la voluntad del trabajador ante condiciones de presión, por ejemplo, ¿cómo se siente cuando hay trabajo extra? ¿qué hace cuando alguien le dice que no? (Extraído de los apuntes de la asignatura: Psicología del Trabajo y de los Recursos Humanos)

En conclusión, la entrevista tiene un margen de error, puede proporcionar información que le sirve al entrevistador para tomar la decisión de contratación, pero a la vez, esto puede crear que se juzgue a los candidatos. Tradicionalmente, se ha seleccionado y se sigue seleccionando en función de la personalidad que creemos que tienen las personas, nos guiamos por las impresiones que creamos de ellas.

El currículum y la entrevista son las herramientas que se utilizan en la mayoría de los procesos pero no suelen ser las únicas. A continuación, se encuentran otras herramientas que se utilizan para evaluar a los candidatos.

Las **referencias** son solicitudes de información sobre los candidatos a antiguos jefes o compañeros que puedan facilitar este tipo de información. No existe un formato a seguir, por tanto, en la práctica hay una gran diversidad de formas de pedir referencias. Varias investigaciones indican que son un instrumento con una aceptable fiabilidad. (Salgado y Moscoso, 2008)

Los **test de habilidades cognitivas y aptitudes** son los instrumentos más clásicos de selección de personal. Definen la habilidad mental general (HMG) como la *“capacidad de un individuo para aprender de forma precisa y rápida una tarea, una materia o una destreza, bajo condiciones de instrucción óptima”* (Salgado y Moscoso, 2008).

Además, incluyen habilidades como la aptitud, destreza, razonamiento inductivo, fluidez verbal, capacidad numérica, atención, percepción o memoria. Por esta razón, en selección de personal se evalúan estas capacidades con el uso de test de habilidades cognitivas.

Por su parte, las **medidas de personalidad** hacen referencia a la tendencia que tenemos de mostrar formas consistentes de pensamientos, sentimientos y conductas que permiten caracterizar a los seres humanos. Tradicionalmente, en la selección se ha querido incluir la evaluación de la personalidad de los candidatos para que a la hora de tomar la decisión, se tenga más información sobre la personalidad de cada uno. (Salgado, 2003)

En los últimos años, se ha consolidado un modelo estructural que afirma que existe una manera de explicar la personalidad de una persona. Ésta consiste en la evaluación de 5 dimensiones: la estabilidad emocional, la extraversión, la apertura a la experiencia, la amigabilidad y la diligencia o meticulosidad.

Según investigaciones tienen una gran validez para predecir el desempeño en el trabajo, el éxito en la formación, la rotación en el empleo, la satisfacción laboral, las conductas contra productivas o el potencial de carrera.

Mediante el **test de conocimiento del puesto** se trata de demostrar que se tienen conocimientos sobre el puesto a desempeñar. Solamente predice criterios técnicos, pero no recoge otra información.

Por último, el **centro de evaluación o Assessment center** es un proceso en el que se realizan un conjunto de tareas o ejercicios simulados a los candidatos, normalmente directivos. Estos centros están compuestos por evaluadores que plantean los ejercicios para evaluar la conducta, las habilidades y las destrezas de los candidatos, como el *role-playing*, discusiones grupales o *test in basket*. Con esta actividad tratan de averiguar los aspectos psicológicos y físicos de las situaciones de trabajo.

Desde la perspectiva española, los datos obtenidos sobre el uso de las herramientas de selección son bastante antiguos, ya que las encuestas para investigarlo fueron hace más de veinte años. Varios investigadores resumieron los resultados obtenidos en que el instrumento más empleado era la entrevista convencional no estructurada, utilizada prácticamente en el 100% de los procesos de selección. Entre los más utilizados también estaban el currículum, los test de habilidades cognitivas y aptitudes y los cuestionarios de habilidades y personalidad.

Además, aunque había una falta de datos, estos autores pudieron presuponer mediante fuentes indirectas que las referencias también eran muy utilizadas en los procesos. Rara vez se utilizaban los demás instrumentos de selección como los *test in basket*, la entrevista conductual estructurada, etc. (Salgado, Moscoso y Lado, 2006)

En conclusión, se puede decir que hay muchas herramientas para llevar a cabo una selección de personal, hay algunas que son más tradicionales y otras más innovadoras. Las expuestas anteriormente son las utilizadas tradicionalmente, posteriormente se explicará una medida más innovadora basada en la IE.

### *Uso de los auto-informes en selección*

En relación con lo expuesto anteriormente sobre los test y las entrevistas, éstos suponen mostrar y definir características de uno mismo a una persona externa. Por esta razón, nace el concepto de auto-informe, definido como la información verbal que un individuo proporciona sobre sí mismo o sobre su comportamiento.

Normalmente se utiliza en forma de cuestionarios, inventarios y escalas. Es uno de los procedimientos de evaluación que se han utilizado tradicionalmente para medir atributos de personalidad, para evaluar estados de ansiedad, estrés, miedo, etc. En el ámbito cognitivo-conductual se usan para recoger información sobre las conductas, problemas o sobre contenidos y procesos cognitivos.

En términos de selección, recoger información sobre las personas mediante los test de personalidad y las pruebas situacionales definen aspectos de los seres humanos mediante medidas objetivas. Pero, ¿realmente un test va a definir tu personalidad o tu comportamiento en el trabajo?

Hay manifestaciones externas, como las motoras o las fisiológicas, que sí pueden ser medidas por instrumentos de evaluación, como por ejemplo, *cuántos cigarrillos me he fumado, o qué nivel de ansiedad tengo.*

Pero hay manifestaciones internas relacionadas con lo cognitivo que no pueden ser objeto de evaluación. Es decir, el sujeto cuando es evaluado informa sobre lo que él sabe de sí mismo y hay algunos contenidos que sí que puede definir, pero hay otros, en los que ni él mismo es consciente de que los comete.

Tampoco es posible hablar de la fiabilidad o validez que tienen los autoinformes, ya que se pueden identificar en ellos algunas fuentes de error.

El error más típico es la simulación. Puede haber un deseo por parte del candidato de falsear las respuestas, es decir, que el candidato conteste algo erróneo de sí mismo para conseguir el objetivo, que en selección podría ser conseguir el puesto de trabajo. Además, las mentiras sobre uno mismo puede ser causadas por la deseabilidad social, es decir, el candidato quiere demostrar una imagen socialmente aceptable de sí mismo y por eso finge ser quien no es. (González, Peñalver y Bresó, 2011)



## *Cambios en los perfiles profesionales a lo largo del tiempo*

Después de hablar de cómo se ha seleccionado y se selecciona, ¿qué se ha seleccionado? ¿Qué se ha demandado a nivel profesional? ¿Ha habido cambios en los perfiles profesionales? ¿Cuál es el perfil que selecciona ahora?

El uso de unos instrumentos u otros depende del enfoque o modelo de selección que se usa en cada organización. En el pasado, lo más habitual era seleccionar perfiles basándose en habilidades más técnicas, mientras que ahora importan más las habilidades psicológicas. En general, hay dos modelos de selección fundamentales: el modelo de selección tradicional y el modelo de selección estratégica.

*“El modelo de selección tradicional se basa en la concepción del mercado económico y del mercado laboral caracterizado por una gran estabilidad productiva”.* (Salgado y Moscoso, 2008). Para tener esta visión, el empleado tiene que repetir las mismas tareas año tras año, de modo que siempre hace las mismas tareas. Por lo que si la empresa quiere tener a empleados que sean muy productivos es necesario que su proceso de contratación consiga averiguar qué candidatos tienen mejores conocimientos o características técnicas.

Para conseguirlo, las empresas que escogen este tipo de modelos suelen utilizar instrumentos de selección que tengan que ver con el entorno económico en el que se desarrolla la actividad para comprobar si los candidatos realmente la saben llevar a cabo. Instrumentos como el currículum, la entrevista, las referencias, los test y los exámenes profesionales, aunque dependiendo de la organización pueden haber variantes. Al fin y al cabo, es una toma de decisiones basada en candidatos con buenos conocimientos técnicos y experiencia en el puesto que va a desarrollar.

Por otro lado, el modelo de selección estratégica tiene una concepción diferente al mercado económico y laboral. Lo que defiende la visión estratégica es la volatilidad de los puestos de trabajo, el hecho de que una persona tenga los conocimientos para desarrollar el trabajo hoy, no nos proporciona la seguridad de que en el futuro pueda desarrollarlo del mismo modo.

Este es el modelo que más se acerca al actual. Existen empresas que ya no solo quieren los conocimientos técnicos del trabajo, demandan criterios más relacionados con la capacidad de trabajo en equipo, el aprendizaje, la creatividad, la innovación, la estabilidad emocional, la automotivación, las habilidades de comunicación, etc. Estas características se

miden mediante evaluación psicológica: test de personalidad, pruebas de situación, entrevistas conductuales estructuradas, etc.

Por su parte, los modelos actuales se basan en tendencias que han ido apareciendo a lo largo del tiempo. Actualmente, se buscan perfiles profesionales con mucha iniciativa, capacidad de autogestión, trabajo en equipo, creatividad, gestión del tiempo, capacidad de adaptarse al cambio, empatía, etc. Personas proactivas, comunicativas, con energía y con flexibilidad para adecuarse a los contextos y enfrentar la resolución de problemas. (Salgado y Moscoso, 2008).

Se busca la capacidad de escuchar y comunicarse verbalmente, adaptabilidad y capacidad de dar una respuesta creativa ante los contratiempos y los obstáculos, capacidad de controlarse a sí mismo, confianza, motivación para trabajar, sensación de querer abrirse un camino y sentirse orgulloso de los logros conseguidos. La eficacia grupal e interpersonal, cooperación, capacidad de trabajar en equipo y habilidad para negociar las disputas y la eficacia dentro de la organización, predisposición a participar activamente y potencial de liderazgo. (Goleman y Cherniss, 2005)

Dicho esto, lo que muchas organizaciones buscan es empleados que sean estables emocionalmente independientemente de la disciplina en la que cada uno se haya especializado. Esto quiere decir que la nueva tendencia entre los ámbitos laborales y por tanto, en selección, es que los próximos empleados tengan una alta Inteligencia Emocional.

Ahora bien, ¿por qué se ha cambiado la selección de perfiles profesionales? La respuesta es que los perfiles profesionales han cambiado debido a la crisis mundial de 2008. Esta crisis ha supuesto para España un aumento del desempleo en la población, teniendo como consecuencia una drástica disminución de la renta de las familias españolas, una contratación precaria y de carácter temporal y un descenso del salario mínimo interprofesional, entre otras. Así pues, la crisis ha provocado un aumento de la demanda de estudios superiores, partiendo de la observación de que individuos con un mayor nivel de estudios alcanzan mayores niveles de ingresos.

Por tanto, hay un elevado número de profesionales con formación y eso desemboca en que de forma técnica, cualquiera sería válido para desarrollarla. Pues en selección, tendríamos muchos candidatos con niveles de estudios elevados pero no sabríamos a cuál de ellos escoger. Llegando a la conclusión de que hoy en día no se puede seleccionar únicamente por criterios académicos, hay que tener en cuenta tres criterios que pueden ayudarnos a ver

cuál puede ser el candidato ideal para el puesto. Hoy en día, estos criterios están relacionados con la Inteligencia Emocional, con la automotivación o el autocontrol, entre otras. (Redondo, 2014)

### 3. La utilidad de la Inteligencia Emocional en los procesos de selección

#### *Concepto e historia de la IE*

Actualmente, la Inteligencia Emocional es la capacidad de reconocer y diferenciar las emociones propias y las de los demás. Pero, ¿qué son las emociones? Son alteraciones del ánimo intensas o pasajeras que van acompañadas de cierta conmoción. Son el resultado de la interacción entre un estímulo externo y el propio organismo, es decir, la emoción está asociada a un estímulo. Las emociones son impulsoras de la acción y son la base de la conducta general y organizacional. (Goleman y Cherniss, 2005).

La psicología ha introducido y estudiado a lo largo del siglo XX el concepto de Inteligencia Emocional que ha sido de gran interés en las últimas décadas tanto en el ámbito académico como profesional. En 1920 Thorndike introduce la inteligencia social como la capacidad de entender y manejar a los hombres y mujeres, niños y niñas para actuar sabiamente en las relaciones humanas.

En 1983 H. Gardner incluye la inteligencia personal en su teoría de las Múltiples Inteligencias. Según este autor, la inteligencia personal estaba compuesta por la inteligencia intrapersonal, referida al conocimiento de los aspectos internos de la persona y por la inteligencia interpersonal, basada en la capacidad para notar las distinciones de los otros, el contraste de sus estados de ánimo, temperamentos, motivaciones e intenciones.

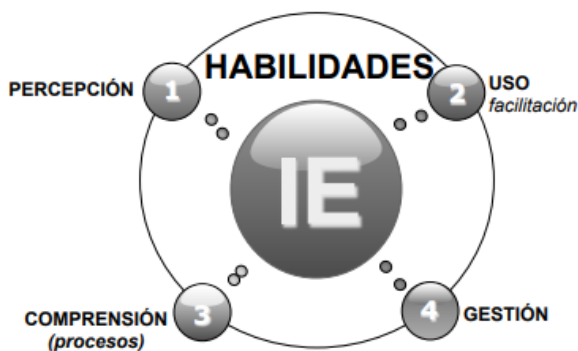
En los años noventa, la IE ya es definida como tal por Salovey y Meyer (1990), desarrollando una teoría y estableciendo criterios para su medición. Empiezan definiendo la IE como un subconjunto de la inteligencia social que implica la capacidad para controlar sentimientos y emociones propios y de los demás, para discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y las acciones.

Otro de los autores que participó en el estudio de la IE fue Goleman. En 1995 definió la IE como cualquier característica deseable de carácter personal que no está presentada por la inteligencia cognitiva, estableciendo así dos categorías de inteligencia personal. No obstante, afirma que son complementarias, de forma que el conocimiento y las emociones se interrelacionan y explican los niveles de éxito en diversos ámbitos de la vida. (Del Valle y Castillo, 2010)

## Modelos de IE: Modelo de habilidades y modelo mixto

Los dos modelos sobre la IE que han generado mayor interés en términos de investigación son: el modelo de habilidades y el modelo mixto.

En primer lugar, el modelo de habilidades es introducido por Salovey y Mayer en 1997. Consideran la IE como “*capacidad de percibir los sentimientos propios y los de los demás, distinguir entre ellos y servirse de esa información para guiar el pensamiento y la conducta de uno mismo*” (Mayer y Salovey, 1997). Su modelo de desarrollo consta de cuatro niveles de habilidades, cada uno más complejo, con base en procesos que incluyen la emoción y la cognición. Estos niveles de habilidades son:



**1. Percepción:** Percibir e identificar las emociones, saber lo que estás sintiendo en este momento.

**2. Uso:** Usar o facilitar las emociones que hemos percibido anteriormente.

**3. Comprensión:** entender de dónde viene ese estado emocional que he usado.

**4. Gestión:** Gestionar y manejar las emociones, regular los estados emocionales, por ejemplo no utilizar la ira en una reunión. Ser capaz de comportarse de una manera agradable con las personas que te rodean.

Fuente: Mayer y Salovey (1997)

En segundo lugar, el modelo mixto de Goleman presentó una teoría basada en las competencias, incluyendo un conjunto de habilidades afectivas y cognitivas. Por lo que basa su teoría en las competencias relevantes para el desempeño del trabajo. (Goleman, 2005)

<p>Competencias personales en el trato con uno mismo</p>	<p><b>1. Autoconocimiento:</b> Tener conciencia y conocer las propias emociones.</p> <p><b>2. Autocontrol:</b> Habilidad para manejar las emociones y propios sentimientos a fin de que se expresen de forma apropiada.</p> <p><b>3. Automotivación:</b> Motivarse a sí mismo, encaminar las emociones hacia el logro de objetivos prestando atención y realizando actividades creativas.</p>
<p>Competencias sociales en el trato con los demás</p>	<p><b>4. Empatía:</b> Reconocer las emociones de los demás a partir de la empatía, la cual se basa en el conocimiento de las propias emociones.</p> <p><b>5. Habilidades sociales:</b> El establecer buenas relaciones con los demás es debido a la habilidad de manejar las emociones con los demás.</p>

Además, Goleman defiende que las personas emocionalmente desarrolladas son más eficaces y controlan mejor los hábitos mentales que determinan la eficiencia personal. Las emociones en sí mismas no son positivas ni negativas, sino información valiosa y fuente de sabiduría humana. Las conductas son fruto de estados emocionales y determinan nuestros hábitos. Tener un elevado coeficiente intelectual no es garantía de éxito en la vida. (Del Valle y Castillo, 2010)

## *Relación de la IE con el rendimiento laboral y metodologías para la selección*

Dejando atrás los modelos, entre la inteligencia cognitiva y la inteligencia emocional hay una gran diferencia. A lo largo de los años, se ha creído que el coeficiente intelectual es el indicador principal de éxito en la vida. Tras varias investigaciones, se ha llegado a la conclusión de que el coeficiente intelectual representa un 20% de los factores determinantes del éxito, mientras que el 80% restante depende de otro tipo de variables como la Inteligencia Emocional. En todas las personas coexisten los dos tipos de inteligencia, la emocional y la cognitiva, aunque ya depende de cada uno tenerla más desarrollada o no.

La capacidad de motivarse a sí mismo, de perseverar en un empeño a pesar de las frustraciones, de controlar los impulsos, regular los estados de ánimo, empatizar con los demás, entre otras, pueden ser mucho más determinantes para la consecución de una vida plena que las medidas del desempeño cognitivo. Pues, a menudo, se suelen presentar personas que tienen un alto nivel intelectual con una enorme capacidad de razonamiento, pero completamente inepto en el plano personal.

En cambio, quienes sepan gobernar sus sentimientos, sepan interpretar y relacionarse con los sentimientos de los demás, cuentan con una situación ventajosa en todos los ámbitos de la vida, tanto en la personal como en la profesional. En el ámbito laboral, es necesario que se tenga cierto control sobre las emociones, sobretodo negativas que impidan concentrarse, aprender y tomar decisiones con claridad. *“Las empresas deben invertir en aumentar la inteligencia emocional de sus empleados, ya que el precio que puede llegar a pagar una empresa por la baja IE es tan elevado, que podría llevarle a la quiebra”* (Goleman, 1997).

Por su parte, Goleman apunta que la IE influye en la eficacia organizativa en varias áreas: contratación y conservación del empleado, desarrollo del talento, trabajo en equipo, compromiso, estado de ánimo y salud del empleado, innovación, productividad, eficacia, ventas, ingresos y calidad de los servicios. *“La IE de un jefe o de un compañero influye en el potencial de una relación con esa persona para ayudar a los miembros de la organización en el desarrollo y uso del talento con el fin de lograr una eficacia organizativa”* (Goleman y Cherniss, 2005)

*“Además, la influencia en la organización empieza a percibirse en la conservación y la contratación del talento; en la medida en la que se tiene en cuenta la IE de los candidatos a*

*la hora de realizar los procesos de selección, tiene un impacto muy significativo en el éxito o fracaso final de estos candidatos” (Goleman, y Cherniss, 2005).*

*“La inteligencia emocional predice el rendimiento en las tareas en el ámbito laboral” (Law et al, 2004).* Por tanto, es interesante estudiar si la inteligencia emocional puede predecir algunos criterios utilizados en selección. Es como predecir las actuaciones de una persona antes de que realice el trabajo.

*“Las aptitudes, desde los inicios de la psicología, se han empleado profusamente como predictores del rendimiento en el ámbito laboral” (Salgado et al, 2003).* Podemos deducir que la aptitud y la personalidad eran componentes exclusivos de los modelos predictivos. Estos han llegado a su fin, siendo necesario añadir otras variables que mejoren nuestras predicciones.

Esto ha llevado a un debate sobre qué variables pueden ser consideradas para evaluar. En los últimos años se ha añadido la variable de la inteligencia emocional y la autoeficacia en la mejora de la predicción del comportamiento organizativo.

Así pues, según Epstein las personas que puntúan un alto en IE *“tienen, sobre todo una estructura de pensamiento flexible, adaptan sus modos de pensar a las modalidades de diferentes situaciones... se aceptan tan bien a sí mismas y a los demás, suelen establecer relaciones gratificantes y generalmente tienden a conceder a otros el beneficio de la duda... incluso en esta situación evalúan sus conductas como eficaces o ineficaces para conseguir una finalidad específica” (Epstein, 2001)*

Tras varias investigaciones, destaca el papel que representa la Inteligencia Emocional en los modelos descritos. Se muestra como un predictor del trabajo en equipo, esto indica que las personas más inteligentes emocionalmente sienten una mayor preferencia por trabajar en equipo.



#### 4. Estudio de caso

Para demostrar que realmente se necesita un componente emocional en una plantilla de trabajadores se ha decidido estudiar un caso real. En este caso, se va a relacionar las ventas con la inteligencia emocional, es decir, analizar la situación de un comercial de una agencia de exportación de azulejo de la provincia de Castellón.

Previamente, debemos relacionar emociones y venta, ya que existe un componente emocional muy grande en los procesos comerciales. ¿Por qué las personas compran? O, ¿Por qué deciden comprar antes A que B? Las personas compramos en base a lo emocional y justificamos en base a lo racional. Los seres humanos estamos programados para tomar decisiones basadas en las emociones y luego en la reflexión.

Los procesos comerciales siempre se han centrado mucho en las cuestiones técnicas, sin embargo, cada día manejamos más datos que nos demuestran cómo los seres humanos vemos condicionadas nuestras acciones por nuestro estado emocional. Por lo que, si nuestras decisiones se ven afectadas por el componente emocional, las conductas de venta y compra también estarán influidas por este.

Además, hay algo más que condiciona el resultado de un proceso comercial, que es la información. Actualmente, el comprador tiene toda la información a su alcance sobre productos, servicios, costes, otras ofertas, etc. Por eso, los vendedores no van a vender más por informar a sus clientes de las características del producto o del precio porque ya lo saben. Lo más seguro es que su volumen de venta aumente por las habilidades sociales, que tengan capacidad para saber las situaciones a las que se enfrentan y que puedan guiar de forma adecuada al cliente hacia la mejor solución para su necesidad a través de sus lógicos miedos y dudas.

Por la parte del vendedor, su trabajo será más eficiente cuanto más información tenga. Por eso hay que tener en cuenta las emociones, ya que contienen una gran cantidad de información, que en la mayoría de situaciones pasa casi totalmente desapercibida para nosotros.

Hay cuestiones que todo profesional de la venta debería responder antes de una visita: ser consciente de cómo me siento ahora, de cómo esto puede condicionar a la hora de interactuar con el cliente, cuál es mi punto emocional óptimo y como puedo alcanzarlo. Es una información muy valiosa para afrontar correctamente la relación con el cliente.

Así, cuando tenga lugar el encuentro con el cliente, hay maneras de descifrar su estado emocional, teniendo más oportunidades de tomar decisiones mucho más acertadas para interactuar y guiarle adecuadamente en el proceso de compra. (Diaz, 2018)

Como ya sabemos, la compra y la venta tienen un componente emocional muy importante. Por esta razón, cuando compramos se generan dudas y miedos, que pueden ser aminorados si la persona que está interactuando con nosotros la detecta y sabe generar un entorno de confianza y seguridad necesaria para realizar la compra.

## *Entrevista personal*

Tras conocer la relación cercana entre ventas y emociones, el siguiente paso es conocer el entorno laboral en el que se encuentra el comercial de la empresa a analizar. Para ello, se le ha realizado una entrevista para ver cuál es el proceso de selección que se ha llevado a cabo y cómo se podría mejorar.

### **¿A qué se dedica la empresa? ¿De cuántas personas está formada?**

*La empresa es una agencia de exportación de azulejo y otros productos relacionados con la construcción y decoración.*

*Está formada por 9 personas entre empleados y directivos.*

### **¿Cuántos departamentos hay? ¿Tú a cuál perteneces? Cuéntame un poco tu departamento, cuantos compañeros hay, si por encima tuya hay un superior.**

*Hay cuatro departamentos: Dirección, Comercial, Administración y Contabilidad. Yo pertenezco al departamento comercial, del que formamos parte tres comerciales, cada uno encargado de unos clientes según zonas geográficas. Cada comercial trabaja conjuntamente con uno de los administrativos, que es la persona encargada de dar apoyo y seguimiento a los pedidos, por lo que del mismo modo, que los departamentos se pueden dividir por funciones, comerciales y administrativos también se pueden dividir por departamentos geográficos.*

*Comerciales y administrativos cooperan, por lo que podría decir que no están uno por encima del otro. Por encima está la dirección, formada únicamente por el dueño de la empresa, quién hace tanto funciones de gerencia como de dirección comercial.*

### **¿Cómo has sido seleccionado, o cómo han sido seleccionados otros compañeros tuyos? Explícame un poco las fases del proceso de selección**

*El proceso de selección de la empresa es:*

- 1. Publicación de la oferta de trabajo en distintos lugares: Infojobs, Cámara de Comercio, Escuela de Idiomas, ETTs, Sauji...*
- 2. Selección de candidatos de acuerdo a 3 criterios: idiomas, experiencia y estudios (en ese orden).*

3. *Entrevista personal a los candidatos.*

4. *Selección final.*

**¿En qué criterio que se basan para seleccionar? ¿Crees que deberían cambiar algo?**

*El criterio principal es tener un nivel alto de francés, dado que la agencia de exportación se dedica únicamente a Francia, islas francesas y países africanos francófonos. Sin este nivel alto el candidato es descartado directamente. Lo siguiente que más se valora es la experiencia en el sector y en el puesto de trabajo.*

*Por último, teniendo similares niveles de francés y experiencia, se valoran los estudios, pero es algo mucho menos valorado, dado que con los otros dos criterios se suele decir quién será el empleado mejor preparado para el puesto. Muchos de los empleados no tienen estudios universitarios, tan solo idiomas y estudios de formación profesional.*

*Quizá habría que tener en cuenta a la hora de seleccionar, la motivación y otros aspectos psicológicos. Se han dado casos en la empresa de comerciales que habían entrado sin tener ningún tipo de motivación hacia el puesto de trabajo y, por tanto, han durado poco tiempo en la empresa.*

**¿Cómo es tu día a día allí en la empresa? Cuéntame un poco lo que haces.**

*Mi día a día se basa en hacer nuevos clientes y mantener o aumentar las ventas con los actuales. Tenemos reuniones periódicas en las que se nos informa del estado de las ventas en relación al mismo periodo del año anterior según clientes, fábricas y cuáles de estos están en progresión o la cifra de ventas está bajando.*

*De acuerdo con esto, se trata de incentivar la venta de los productos de las fábricas que están en descensos de ventas para recuperar la cifra con ellas y de estar encima de los clientes que bajan sus compras, estudiar por qué han bajado (se han metido otros proveedores con mejores precios o mejores productos, los productos que se les proponen están obsoletos, el comercial no hace un correcto seguimiento... Puede haber muchos motivos distintos)*

*Del mismo modo, se trata de aprovechar los clientes en aumento de cifra, para que cojan confianza con nosotros y continúen del mismo modo.*

## **¿Cuál es tu estrategia para vender? ¿En qué te basas?**

*Una vez al mes salgo a visitar clientes, son viajes de una semana de duración en los que se trata de visitar entre 15 y 15 clientes. En estas visitas se enseñan novedades a los clientes, artículos que se le puedan adaptar, promociones, etc.*

*En mi corta experiencia me he dado cuenta de que lo más importante es ofrecer al cliente el tipo de producto que más se adapte a su tipo de negocio. Hay clientes que por su tipo de negocio necesitan que se les ofrezca un producto básico a coste mínimo, otros que buscan productos de alta gama, otros que buscan nichos de negocio, e incluso clientes que únicamente necesitan productos de fábricas que les den un servicio perfecto.*

*Mi estrategia (y la de la empresa) es la de la venta personal, conocer al cliente, su lugar de actuación, su tienda, coger confianza con él para que cuente lo máximo posible acerca de sus necesidades, para así poder ofrecerle el producto que más se adapte a estas.*

### *Propuesta de método de selección*

Antes de llevar a cabo una propuesta para seleccionar personal es imprescindible saber cuáles son las medidas para evaluarla. Tras un análisis del concepto y la historia de la Inteligencia Emocional, para poder mejorar nuestras competencias emocionales, previamente, se debe realizar una evaluación que nos permita conocer en qué aspectos destacamos y en qué aspectos podemos mejorar. (González, Peñalver y Bresó, 2011)

El gran debate entre las investigaciones sobre la Inteligencia Emocional se basa en qué forma es más adecuada para medirla, si mediante las pruebas de auto-informe o a través de las pruebas de habilidad. Por su parte, las pruebas de auto-informe o cuestionarios están configuradas por unos enunciados verbales cortos a los que el sujeto debe responder en una escala graduada. Proporcionando, así, una valoración subjetiva de determinadas competencias emocionales, es decir, mediante el auto-informe el sujeto realiza una estimación de su IE auto-percibida.

Por otro lado, las pruebas de habilidad son para evaluar si una persona es hábil o no en cierta competencia emocional. Lo idóneo es comprobar sus habilidades a través de diferentes ejercicios que requieran poner a prueba tales habilidades, comparando posteriormente sus respuestas con criterios de puntuación predeterminados y objetivos.

La primera diferencia que se puede encontrar es que el auto-informe requiere menos tiempo, los participantes tienen que rellenar un cuestionario que no llega a 15 minutos. Implica una mayor facilidad de uso, ya que es suficiente con unas breves explicaciones para su realización y pueden realizarse de manera colectiva.

En cuanto a las pruebas de habilidad, que tienen muchas más tareas, obtener la puntuación final supone más complejidad. Se invierten más recursos, debido a que son instrumentos laboriosos y una vez cumplimentados por el sujeto debe enviarse la plantilla de resultados a la editorial del test para percibir las puntuaciones baremadas de dichos sujetos (González, Peñalver y Bresó, 2011).

En segundo lugar, las medidas de auto-informe tienen errores relacionados con la distorsión de respuestas, debido al efecto de la deseabilidad social, o los sesgos perceptivos y de memoria provocados por la evaluación subjetiva del sujeto sobre su capacidad de manejar las emociones. Por esta razón, Mayer, Salovey y Caruso defienden la utilización de las medidas de habilidad como un método más apropiado. *“La opinión de estos autores se*

*fundamenta en la idea de que al evaluar capacidades subyacentes mediante ejercicios, los participantes desconocen la finalidad de la tarea, y el hecho de que haya diferentes opciones de respuestas e ignoren las habilidades hace más complicado sesgar las contestaciones". (Extremera y Berrocal, 2004)*

Aún así, las medidas de habilidad no están exentas de problemas, como por ejemplo, cómo saber si la respuesta del sujeto es correcta o incorrecta. Así pues, las respuestas correctas pueden ser varias o existir diferentes grados de idoneidad. El sujeto obtiene la máxima puntuación si contesta una pregunta más correcta y menos puntuación si contesta una menos correcta.

En definitiva, queda claro que la Inteligencia Emocional es una habilidad que se puede aprender y mejorar. Por eso mismo, a pesar de algunas desventajas, las pruebas de habilidad son el mejor método para evaluar el nivel de IE de una persona. A partir de los resultados obtenidos de dichas pruebas, el sujeto será informado de los aspectos mejorables a nivel emocional.

Asimismo, lo que se propone es el uso de instrumentos que miden las habilidades emocionales de los candidatos que están dentro del proceso de selección. La propuesta es utilizar un modelo de habilidades llamado MEITPRO (Mobile Emotional Intelligence Test). Una prueba digital que evalúa la IE mediante diversas pruebas donde se miden las capacidades emocionales de la persona y se comparan sus resultados con el resto de la población.

MEITPRO se ha apoyado en la ciencia y con la ayuda de la tecnología se han creado unas tareas que evalúan las tres ramas de IE: percepción, comprensión y gestión. Además, ofrece el valor en el tiempo de respuesta, por lo que junto a las puntuaciones se indica el tiempo en el que el candidato ha completado el test y la comparación con el resto de usuarios. De forma que si dos personas obtienen la misma puntuación, la que ha completado la prueba en menor tiempo es más inteligente que los que necesitan más tiempo para responder.

Así pues, una vez analizado lo que MEITPRO evalúa y cómo, se ha querido hacer la prueba del test emocional con el comercial que anteriormente hemos entrevistado para ver si lo que evalúa nos serviría para definir la IE en un proceso de selección.

La tarea del candidato es contestar las situaciones que se le proponen a lo largo de la prueba para una posterior interpretación de los resultados de las respuestas. Las puntuaciones se muestran en función de la percepción, la comprensión y la gestión. De tal forma que en función de las puntuaciones y el tiempo utilizado para la resolución de la prueba, se mostrará el resultado de cada parte en niveles de competencia distintos, bajo, medio y alto:

<b>PUNTUACIÓN BAJA</b> <b>(&lt;85)</b>	<b>PUNTUACIÓN MEDIA</b> <b>(86-115)</b>	<b>PUNTUACIÓN ALTA</b> <b>(&gt;115)</b>
<p>La puntuación que se encuentre en niveles bajos será marcada en color naranja.</p> <p><i>Es recomendable entrenar la competencia que ha salido baja para desarrollarla.</i></p>	<p>Aquella puntuación que esté en un valor promedio, será marcada con el color azul.</p> <p><i>Que se tenga una competencia media indica una buena capacidad, aunque todavía existe una mejora.</i></p>	<p>Las puntuaciones que hayan llegado al color verde se consideran muy competentes en esa habilidad.</p> <p><i>Es recomendable seguir potenciando la competencia para desarrollarla.</i></p>

Después de que el candidato tenga completadas las pruebas de habilidad, se obtiene un resultado de cada rama de la IE y la media entre los tres supone el resultado global. A continuación, se van a desarrollar los resultados obtenidos en el test emocional y la interpretación de éstos.

En primer lugar, la rama de percepción emocional ha sido evaluada mediante tres tipos de tareas: identificar emociones mediante imágenes dinámicas que cambian de una cara neutral a una emoción (gestos), evalúa la capacidad de identificar el nivel de activación y el placer que compone una emoción (identificación) y evalúa la asociación de una emoción al rostro que mejor la simbolice (caras).

Los resultados en este caso son: 117, situándose en el rango de la competencia alta (>115). Siendo el tiempo de ejecución de 05:29 minutos. La puntuación alta significa que el candidato tiene una gran capacidad de percibir, reconocer e interpretar las emociones. Por ejemplo, es capaz de identificar las emociones de un compañero, puede explicar cómo se



siente ante esa situación y se ve capacitado para prestarle apoyo emocional. Además, se fija en las expresiones faciales, el tono de voz, la postura corporal y demás señales para obtener más información emocional. Así, los tres tipos de tareas que evalúan la percepción emocional son:

- Tarea de Gestos (93): Consiste en identificar emociones a través de imágenes en las que se muestran rostros que cambian desde un estado 'neutro' a un estado emocional determinado.

La puntuación del candidato indica una capacidad para identificar cambios gestuales y micro-expresivos en otras personas. Tiene la habilidad de percibir los cambios analíticos de las personas que tiene delante, siendo muy útil en los procesos de negociación con los clientes. Aunque tiene una puntuación alta, es importante no dejar de practicarla.

- Tarea de Identificación (132): Determina el nivel de activación y placer que caracteriza una emoción, es decir, qué capacidad se tiene para reconocer y diferenciar emociones.

La puntuación del candidato indica una gran capacidad a la hora de conocer las emociones e identificar las diferencias entre ellas. Además, tener la identificación alta es fundamental para desarrollar competencias socio-emocionales. Sin embargo, en este caso no sería necesario su desarrollo, ya que tiene un nivel excelente.

- Tarea de Caras (101): Supone asociar una emoción al rostro que mejor la simbolice. Este ejercicio permite saber qué capacidad tiene para percibir las emociones básicas.

Según la puntuación, el candidato ha obtenido una puntuación media, lo que indica que tiene una buena capacidad para reconocer las diferentes expresiones emocionales. Esta capacidad es de gran importancia en entornos de trabajos sociales. No sería necesario el desarrollo de la competencia ya que el nivel es aceptable, aunque se recomienda realizar una serie de ejercicios para su mejora.

Por su parte, la comprensión emocional evalúa la capacidad de cómo se construyen las emociones. Se divide en tres tareas diferentes: la primera evalúa la capacidad de entender cómo las emociones simples se agrupan para formar otras más complejas (composición). La segunda a través de situaciones reales evalúa la capacidad para saber cómo los estados emocionales pueden conducir a una situación correcta (deducción). La última se centra en la capacidad de reconocer qué tipo de situaciones llevan a una serie de estados emocionales (retrospectiva).

Los resultados en este caso son: 140, se sitúa en el rango de la competencia alta (>115). El tiempo de ejecución para esta habilidad es de 04:04 minutos. Esto significa que el candidato tiene una alta capacidad en la comprensión de cómo las emociones se combinan para la construcción de emociones más complejas.

Por ejemplo, al tener una discusión con un compañero de trabajo, el candidato va a ser capaz de entender cómo se siente él, por qué han surgido esas emociones y cómo se puede sentir el compañero. Teniendo así la capacidad de adaptar la conducta al modo en que los dos resuelvan el conflicto cordialmente. De este modo, los tipos de tareas que se evalúan en la comprensión son:

- Tarea de Composición (114): Alta habilidad en entender cómo las emociones simples se agrupan para formar otras más complejas. Una puntuación como esta indica habilidad suficiente para entender cómo las emociones se relacionan entre ellas.  
Esto es muy importante en el proceso de comprensión y construcción emocional. Por su parte, no es necesario su desarrollo ya que tiene un buen nivel.
- Tarea de Deducción (130): Evalúa la capacidad de una persona para saber cómo las emociones llevan a estados anímicos determinados.  
Esta habilidad es básica para conocer las consecuencias que tienen nuestras emociones sobre nuestra conducta. En este caso no será necesario desarrollarla debido a que se encuentra a un nivel muy alto.
- Tarea de Retrospectiva (123): Evaluación de la capacidad de reconocer qué tipo de situaciones llevan a estados emocionales.  
El candidato demuestra que es capaz de deducir qué hechos o situaciones pueden asociarse a ciertas emociones. Es un paso antes de la gestión las emociones, ya

que nos permite deducir los hechos que han desencadenado una emoción concreta y actuar en consecuencia.

Por último, la rama de la gestión emocional evalúa la capacidad de gestionar y regular las emociones, especialmente en situaciones sociales. Para ello, se utiliza una tarea que invita al usuario a contestar cómo actuaría él si estuviera en esa situación concreta para solucionar el conflicto emocional de la mejor manera posible. Obtener una alta puntuación en esta escala indica que la persona tiene una alta capacidad y claridad para la gestión de las emociones en la búsqueda de satisfacer sus objetivos y para ello utiliza diferentes estrategias que resultan exitosas.

Los resultados en este caso son: 100, se sitúa en el rango de la competencia media (85-115). El tiempo de ejecución es 05:58 minutos. Esta puntuación indica una habilidad media a la hora de regular y controlar las emociones. Desarrollar esta capacidad permite el uso de estados emocionales de modo inteligente para acercarse a los objetivos. Al tenerla media, supongamos que al candidato en cuestión, su jefe le niega un aumento de su sueldo, este será capaz de controlar la frustración, porque comprende que una conducta negativa le causará más problemas que una respuesta emocional contenida.

Para evaluar la gestión de las emociones, se han llevado a cabo las diferentes tareas:

- Tarea de Empresa (89): Esta tarea sitúa al candidato en una situación de conflicto con la empresa o con su superior y se analiza su forma de actuar para ver si su solución supone una actuación emocional adecuada. Las respuestas son predictoras de las conductas futuras en conflictos parecidos.  
La puntuación 89 supone una puntuación media, es decir, es capaz de manejar sus estados emocionales para buscar soluciones efectivas ante los problemas. Así pues, sería conveniente un desarrollo de la gestión de las emociones en la empresa.
- Tarea de Compañeros (98): Evalúa cuando se tiene un conflicto con un compañero analizando su forma de actuar para ponerle una solución al conflicto. Las respuestas son predictoras de las conductas futuras en conflictos parecidos.  
La puntuación obtenida es media, por lo que sabe gestionar las emociones para buscar soluciones efectivas ante problemas socio-emocionales. Aún así, sería conveniente que se entrenara y desarrollara un poco más.

- Tarea de Clientes (100): Por último, se pone una situación con un cliente y se analiza la forma de actuar para solucionar el conflicto emocionalmente. Las respuestas también determinarán las actuaciones futuras. Una puntuación de 100 supone una capacidad media en la gestión de las emociones entre el comercial y el cliente. Está a un nivel aceptable pero sería interesante desarrollarla un poco más.

En conclusión, esta propuesta podría mejorar la forma de seleccionar al personal, ya que es una medida que puede ayudar a predecir cómo se va a comportar el individuo en la vida laboral. Además, en un ambiente en el que se trata con clientes, es imprescindible que se tenga un control sobre las propias emociones y sobre las de los clientes, ya que la compra va a depender de esos componentes emocionales.

## 5. Conclusiones y reflexión personal

El objetivo principal de este trabajo es analizar los procesos de selección de personal y ver qué impacto tiene en ellos la Inteligencia Emocional. Además, concienciar a la población de que las habilidades emocionales son imprescindibles para la vida personal y sobre todo en la vida profesional.

Para ello, se ha realizado un estudio de los procesos de selección en el pasado, poniendo en situación al lector y explicando las herramientas que se han utilizado y los cambios en los perfiles profesionales que ha habido a lo largo de los años.

De esta parte, señalar que anteriormente en los procesos, se seleccionaba en función a criterios técnicos del puesto de trabajo, debido a que muy poca gente tenía la oportunidad de cursar titulaciones superiores, por lo que encontrar a candidatos con titulaciones era algo complicado. Como consecuencia de la crisis económica, mucha gente decidió tener estudios superiores para optar a empleos más altos con un mejor salario. Esto hizo que aumentara la demanda de trabajo por parte de los trabajadores. Así pues, los detectores de talento y selección, tuvieron que crear unos filtros para seleccionar en base a más criterios, y entonces apareció la selección mediante la Inteligencia emocional.

A partir de saber cómo se ha seleccionado, ya se empieza a definir los primeros términos de la Inteligencia Emocional, indicando brevemente de dónde proviene y qué modelos han sido definidos por los diferentes autores.

Se ha realizado una entrevista personal a un comercial de una empresa de la provincia de Castellón, para ver qué tipo de método utilizan para seleccionar al personal y como se puede mejorar. Posteriormente, hacer una propuesta de mejora a partir de los resultados de un test de inteligencia emocional del comercial.

Los resultados del test, sorprendentemente, han sido muy altos, ya que en su proceso de selección no ha habido ningún filtro relacionado con las emociones, pero sin embargo en la realización de la prueba sí que las supera. En mi opinión, es el tipo de perfil que está completamente capacitado para estar en contacto con las personas, aunque hay algunas habilidades que podrían mejorarse y desarrollarse más.

Como conclusión de los resultados obtenidos, se propone la incorporación de un test emocional (MEITPRO) por parte de las empresas en sus procesos selectivos. La realización del test emocional por los candidatos supone beneficios para las compañías. Conocer si sus posibles futuros empleados son capaces de controlar y gestionar sus emociones y las de los demás, además de evitar posibles problemas en el ambiente de trabajo y mejorar las relaciones interpersonales.

A pesar de que trata de un método poco conocido y empleado, tras investigarlo ha resultado ser muy eficiente. Por lo que deberían de hacerse más propuestas de este tipo para que en el mundo de los recursos humanos se difundan nuevas herramientas y se lleven a la práctica.

En la provincia de Castellón predomina sector de la cerámica, muchas empresas de la provincia se dedican a la fabricación y exportación de cerámica y azulejos. Debido al gran número de empresas del sector, el perfil profesional de comercial y ventas está muy demandado. Como se ha desarrollado en el caso práctico del proyecto, la parte emocional de los comerciales es algo imprescindible para desarrollar su trabajo. Por lo tanto, sería importante la aplicación de los test emocionales en las empresas que desarrollan esta actividad, que como se ha dicho, son las que predominan en este territorio.

Aunque haya habido muchos cambios que han transformado la visión empresarial, cabe decir que en la provincia de Castellón, muchas empresas no están al día y siguen seleccionando en base a criterios tradicionales, basándose mucho en las referencias y en los criterios técnicos. En mi opinión, esto va ligado a la política que siga la empresa, por lo que si la empresa sigue métodos tradicionales, la lógica de ellos es que el método de selección también lo sean.

El problema de que el ámbito emocional tenga poca aplicación está en que los propios empresarios no quieren cambiar su forma de trabajar porque así no hay cambios que impliquen más gastos. Lo que no se dan cuenta es que el mundo de las empresas es un mundo muy cambiante en el que se necesita estar en continua actualización y que los empleados vean que se aplican nuevas formas de trabajar, cosa que les puede motivar a la hora de querer desarrollar más su talento.

Como reflexión final, realmente nosotros no vemos importante el tema de aprender a controlar nuestras emociones, simplemente nos centramos en justificar que actuamos por lo que somos.

Por otro lado, gracias al desarrollo de este trabajo, me he dado cuenta de que a lo largo de nuestra vida, nos han enseñado a desarrollar otras habilidades, pero no nos han ayudado a explorar nuestras aptitudes y destrezas y guiarnos para saber aplicarlas a nuestro día a día. Por esta razón, ahora es el momento de darnos cuenta y fomentar ciertas habilidades y capacidades emocionales desde la infancia que nos hagan ser mejores en nuestra vida cotidiana para tener éxito en un futuro.

## 6. Referencias bibliográficas

Anderson, N., Salgado, J. y Hülshager, U. (2010). Applicant reactions in selection: Comprehensive meta-analysis into reaction generalization versus situational specificity. *International Journal of Selection and Assessment*, 18.

Berrocal, P., y Pacheco, N. (2004). El uso de las medidas de habilidad en el ámbito de la inteligencia emocional: Ventajas e inconvenientes con respecto a las medidas de auto-informe. *Boletín de psicología*, (80), 59-78.

Chorogwicka, B. y Moscoso, S. (2007). Validez de contenido de una entrevista conductual estructurada. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 23 (2007), pp. 75-92

Del Valle, I. y Castillo, M. (2010). Inteligencia Emocional: una revisión del concepto y líneas de investigación/Emotional intelligence: a concept review and research lines. *Cuadernos de estudios empresariales*, 20, 107.

Díaz, M.A. ¿Ayuda a vender la Inteligencia emocional? Descargado de [www.miguelangeldiaz.net](http://www.miguelangeldiaz.net) (10 de Mayo de 2018)

Epstein, S. (2001). Inventario de Pensamiento Constructivo. *Madrid: TEA Edicio-nes. (Orig. 1987).*

Goleman, D. (1997). Inteligencia emocional. *Leader Summaries*. Resumen autorizado de: Inteligencia Emocional por Daniel Goleman, *Kairós*.

Goleman, D. (1998). The emotional intelligence of leaders. *Leader to Leader*, 1998(10), 20-26.

Goleman, D., y Cherniss, C. (2005). Inteligencia emocional en el trabajo: Cómo seleccionar, medir y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones. *Editorial Kairós*.

González, A., Peñalver, J., y Bresó, E. (2011). La evaluación de la inteligencia emocional: ¿autoinformes o pruebas de habilidad?.



Law, K., Wong, C., y Song, L. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of applied Psychology*, 89(3), 483.

Mayer, J. & Salovey, P. (1997). "¿What is emotional intelligence?". In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3-34). New York: Harper Collins.

Redondo, R. (2014) Una relación desequilibrada: la selección de personal en tiempos de crisis. *Methaodos.Revista de ciencias sociales*, 2014, 2 (1): 23-35.

Salgado, J. (2003). Predicting job performance using FFM and non-FFM personality measures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76 (2003), pp. 323-346.

Salgado, J., y Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del psicólogo*, 29(1).

Salgado, J., Moscoso, S. y Lado, M. (2006). Reclutamiento y selección de personal. Dirección estratégica de personas. *Prentice-Hall*, Madrid (2006)