



CAPITULO II

Revisión de la Literatura

2.1 Inteligencia Emocional

Para entender el concepto de inteligencia emocional es importante hablar un poco sobre lo que el término inteligencia evoca. El concepto de inteligencia por lo general se refiere a la capacidad de resolver ecuaciones, organizar comportamientos, descubrir valores, solucionar problemas y plantearlos. Sin embargo, este tipo de habilidades sólo predicen una mínima parte del éxito relativo en la vida de una persona. El resto es determinado por capacidades como la automotivación, persistencia, control de impulsos, capacidad de mantener la esperanza y controlar las emociones propias y las de los demás; todas, capacidades que forman parte de lo que se llama inteligencia emocional (Johnson e Indvik, 1999, p. 84; Martin, 2005, p. 4; Matthews, Roberts y Zeidner, 2004, p.190; Molero, Saiz y Esteban, 1998, p. 27). No obstante, pese a su gran importancia, la tendencia de tomar en cuenta dentro de los estudios en el campo de la inteligencia la parte emotiva y afectiva de las personas se debe a estudios recientes que intentan explicar como la razón y la emoción se unen y así conforman el aspecto distintivo de la inteligencia humana (Molero, Saiz y Esteban, 1998).



La IE es la capacidad de razonar sobre las emociones y usar esa información para tomar buenas decisiones. Incluye las habilidades para percibir, expresar y regular emociones así como promover el crecimiento y conocimiento emocional propio y ajeno (Mayer, Salovey y Caruso, 2004) y es considerada como un tipo de talento por sí sola y no como un componente más en una teoría aceptada ya que cuenta con los tres criterios esenciales que la categorizan como inteligencia: es una habilidad mental operacionalizada, exhibe crecimiento con la edad y evalúa desempeños que no habían sido tomados en cuenta en criterios previos (Southam, 2005). De hecho, algunos autores consideran que las emociones son inteligentes basados en la premisa de que cada una de ellas predispone al cuerpo a un tipo de respuesta determinada para asegurar su supervivencia y adaptación al medio (Johnson e Indvik, 1999).

El mundo emocional, domina la vida en todos sus aspectos y la inteligencia emocional es importante porque representa la unión entre sentimientos, carácter e impulsos individuales en un mundo en el que la realidad percibida siempre será subjetiva y sentimental como ya lo expresó Marina (Molero, Saiz y Esteban, 1998, p. 23.): “Las cosas son lo que son para mí”. Sin embargo, es importante señalar que la inteligencia emocional no es lo opuesto a inteligencia cognitiva, sino la intersección de ambas, la combinación de ambas e incluye la participación de las tres partes de nuestra mente: emoción, pensamiento y motivación. “IE es la cabeza trabajando juntamente con el corazón” (Mayer, Salovey y Caruso, 2006, párr. 2). Y es esta unión de mente y corazón lo que motiva la creatividad, honestidad y confianza que rigen las relaciones humanas y trabajo y guía la vida de las personas (Welch, 2003).



La IE también juega un papel importante en cuanto a comunicación se refiere ya que está demostrado que el procesamiento de información emocional es una forma típica de comunicación entre mamíferos lo que explica que el lenguaje corporal sea mucho más expresivo y relevante que el verbal en las relaciones humanas y que la inteligencia emocional sea de gran ayuda para comunicarse de manera clara y efectiva. Este procesamiento se ve influenciado por la cultura y el grado de institucionalización que ésta tenga sobre la organización y recolección de determinados tipos de información así como de sus significados, simbolismos e importancia (Mayer, Salovey y Caruso, 2004, p. 199; Southam, 2005, p. 2). La influencia cultural se expande al desarrollo de habilidades emocionales, aprendidas explícita o implícitamente, y afecta las reglas apropiadas para experimentar sentimientos, expresar emociones y hacer frente a problemas emocionales (Matthews, Roberts y Zeidner, 2004).

La IE es un concepto de gran interés actual ya que toma en cuenta habilidades humanas importantes que el CI ignora, tales como la habilidad de entender cómo las emociones afectan la vida propia y la de los demás, además de ser un mejor predictor del buen desempeño laboral que el coeficiente intelectual (Zeidner, Matthews y Roberts, 2004). El interés aumenta con una ventaja principal que la IE tiene sobre el CI: puede aprenderse, ya sea individualmente o en equipo, lo que hace que sus aplicaciones puedan traer beneficios a todos y no sólo a quienes cuentan con habilidades innatas (Johnson y Indvik, 1999, p. 88; Martin, 2005, p. 2; Sardo, 2004, p. 14; Welch, 2003, p.168).



2.1.1 Historia

El concepto de inteligencia se ha estudiado a lo largo de la historia y ha sido explicado a través de muchas teorías y corrientes del pensamiento que han ido variando a través del tiempo. Actualmente la inteligencia es definida según Mayer (como se cita en Molero, Saiz y Esteban, 1998), como las características cognitivas internas, relativas a las diferencias individuales que afectan el rendimiento y la resolución de problemas.

Entre las diferentes teorías que hablan sobre la inteligencia y su clasificación existen algunas que sostienen que el grado de inteligencia depende en gran parte de la raza y es una capacidad hereditaria inherente del ser humano, otras que de la cultura o el contexto social y otras establecen que la inteligencia no es una capacidad congénita del individuo, sino que es aprendida (Trujillo y Rivas, 2005).

En el siglo XIX hubo autores que sostenían que existían diferencias individuales en la capacidad mental debido a que las personas diferían en su forma de llevar a cabo procesos del pensamiento y sustentaban que esto se debía a factores genéticos heredados. Con el tiempo este enfoque cambió y la inteligencia dejó de verse como algo biológico para manejarse como algo que se va haciendo o deshaciendo, es decir, que se trata de habilidades del pensamiento desarrolladas con base a experiencias. En 1916 surgió el concepto de coeficiente intelectual, que fue definido como la razón entre la edad mental y la edad cronológica. En esa época también se llegó a pensar que la inteligencia era un solo concepto del que dependen todos los tipos de rendimiento y habilidades, por lo que fue denominada “factor general” (Molero, Saiz y Esteban, 1998).



Por su parte, Thorndike (como se cita en Molero, Saiz y Esteban, 1998), fue el primero en introducir el término de inteligencia social, la raíz de la IE, para definir el conjunto de habilidades que permiten actuar sabiamente en las relaciones humanas en 1920. Sin embargo fue hasta 1983 que Gardner (como se cita en Molero, Saiz y Esteban, 1998) desarrolló su teoría de las inteligencias múltiples, la cual sostiene que hay múltiples habilidades humanas, tan fundamentales como el CI. El modelo completo de Gardner se conformó de 7 grupos básicos entre los que se distinguen las capacidades verbal, lógico-matemática, espacial, cinestésica, musical y por supuesto intrapersonal e interpersonal, que se refieren a la autocomprensión y entendimiento de otras personas, respectivamente, ambas predecesoras directas de la IE (Dulewicz y Higgs, 1999, p. 251; Molero, Saiz y Esteban, 1998, pp. 20, 21).

A pesar de que diversos autores apoyaban la idea de la existencia de diferentes tipos de inteligencia dependiendo de la información que utilizan para operar desde hacía tiempo (Mayer, Salovey y Caruso, 2004), fue en 1990 que Salovey y Mayer (como se cita en Molero, Saiz y Esteban, 1998) introdujeron el concepto de IE como un tipo de inteligencia social que incluye el entender nuestras emociones y las de los demás para diferenciar entre ellas y usar la información que se recaba para guiar las decisiones y acciones. Sin embargo, cabe mencionar que, aunque el concepto de IE es relativamente reciente, las emociones en sí han sido consideradas importantes y poderosas desde tiempos de las antiguas civilizaciones, tanto que en latín se les denominaba “*motus animae*”, es decir, “el espíritu que nos motiva”, la fuente más poderosa de la energía humana (Welch, 2003).



2.1.2 Modelos y Teorías Principales

La IE agrupa una gran variedad de competencias emocionales, sociales y personales que han sido estudiadas por muchos especialistas que han desarrollado modelos y teorías para poder explicar sus componentes y evaluarlos, pero que no se han puesto de acuerdo en un modelo que agrupe sus diferentes puntos de vista (Matthews, Roberts y Zeidner, 2004). Con el paso del tiempo estos modelos se han diversificado y aunque los autores toman en cuenta los mismos puntos, la organización de éstos varía desde el enfoque en el que la teoría se desarrolla (Trujillo y Rivas, 2005). A continuación se muestran las teorías más significativas, aprobadas por su validez y evaluación práctica, seleccionadas para este estudio debido a su fama y aplicaciones en estudios previos de IE y programas de desarrollo de ésta en gerentes y empleados de línea en organizaciones de servicio y/o estudiantes universitarios:

1. Modelo Mixto de Mayer-Salovey. Ellos retoman las inteligencias personales de Gardner y las agrupan en 5 dominios principales en un modelo con enfoque afectivo que evalúa características psicológicas y de personalidad del individuo y toma en cuenta como puntos principales los siguientes (Molero, Saiz y Esteban, 1998):

- Conocimiento de las propias emociones como piedra angular del modelo. Se basa en la premisa de que el conocer los propios sentimientos permite tener un mayor control de la vida y el desconocerlos deja al individuo a merced de sus emociones.



- Manejo de las emociones de forma apropiada, evitando sentimientos negativos prolongados.
- Automotivación, se refiere a regular las emociones al servicio de una meta. Ayuda a desarrollar creatividad y a superar dificultades.
- Reconocimiento de las emociones en los demás, en otras palabras, empatía.
- La capacidad de relacionarse con los demás, es decir, manejar las emociones de otros.

2. Modelo de Habilidades Mentales de Salovey, Mayer y Caruso. En el 2004 estos autores desarrollaron este modelo denominado de las cuatro ramas que cuenta con un enfoque cognitivo y evalúa el desempeño del individuo. En él se dividen las habilidades que conforman la IE en 4 áreas principales como muestra la Tabla 2.1 (Mayer, Salovey y Caruso, 2004).

Tabla 2.1 Modelo de habilidades mentales

<i>Nivel</i>	<i>Habilidad</i>	<i>Descripción</i>	<i>Involucramiento con la personalidad</i>
Básico	Percibir las emociones	Reconocer y expresar emociones a través de gestos, posturas, tonos de voz y otros canales de comunicación	Discreto
Intermedio	Usar las	Desarrollar conocimiento que ayude a	Discreto



	emociones para facilitar el pensamiento	la posterior toma de decisiones, resolución de problemas y planeación de proyectos	
Avanzado	Entender las emociones	Analizar emociones y sus posibles consecuencias	Medio
Sofisticado	Controlar las emociones	Relacionado estrechamente con la personalidad, planes y metas individuales	Integrado con planes y metas personales

De “Emotional Intelligence: Theory, findings and implications”, por John Mayer, Peter Salovey y David Caruso, 2004, p.198.

3. Marco de Aptitudes Emocionales de Goleman. Como el principal exponente de la teoría de IE en el mundo, este psicólogo desarrolló un marco esquemático de las competencias, aptitudes, habilidades y talentos emocionales personales y sociales como el resultado de aprendizaje por experiencias. Su trabajo se enfoca en el ámbito laboral. En 1995 el modelo estaba constituido por 5 áreas, pero tras su modificación en 2002 consta de tan sólo 4 como lo señala la Tabla 2.2 (Trujillo y Rivas, 2005).



Tabla 2.2 Marco de aptitudes emocionales

Clasificación	Aptitud	Dimensiones
Aptitud personal	Autoconocimiento	Confianza, auto evaluación, consciencia emocional y de los propios objetivos y metas, carácter
	Autorregulación	Autocontrol, confiabilidad, adaptabilidad, compromiso, iniciativa, optimismo, deseo de triunfo
Aptitud social	Empatía	Comprensión de los demás, ayuda para desarrollarse, orientación al servicio
	Habilidades sociales	Manejo de conflictos, liderazgo, adaptabilidad, habilidades de equipo

De “Origen, evolución y modelos de inteligencia emocional”, por Mara M. Trujillo y Luís A. Rivas, 2005, p. 9.

4. Inventario de Competencia Emocional de Watkin. En el 2000 este autor desarrolló el modelo que cuenta con un enfoque organizacional por lo que proporciona asesoría y herramientas para construir IE en el lugar de trabajo y mide habilidades personales y sociales que se describen en la Tabla 2.3.



Tabla 2.3 Inventario de competencia emocional

Enfoque	Capacidades	Descripción
Personal	Autoconciencia	Conocer los propios sentimientos en el momento indicado para tomar decisiones, tener confianza, estar consciente de las propias habilidades
	Autocontrol	Manejar las emociones para que sean de ayuda y no de interferencia, tomar la iniciativa, perseverar, adaptarse
Social	Consciencia social	Sentir lo que la gente siente, tomar perspectivas, relacionarse con personas diferentes, empatía, orientación de servicio, consciencia organizacional
	Habilidades sociales	Manejar las emociones en las relaciones, interactuar suavemente, persuadir, guiar negociar, manejar problemas, trabajar en equipo

De “Developing emotional intelligence”, por Chris Watkin, 2000, p.89.

5. Aptitudes y Subescalas del Modelo de Oriolo-Cooper. Ellos desarrollaron el primer cuadro de CE y los primeros perfiles de CE organizacional y basaron su modelo en 5 aptitudes principales que se identifican en la Tabla 2.4 (Trujillo y Rivas, 2005).



Tabla 2.4 Aptitudes y subescalas del modelo de Oriolo-Cooper

Aptitud	Subescala
Entorno habitual	Sucesos de la vida, presiones del medio, conciencia emocional
Conciencia emocional	Expresión emocional, conciencia emocional de otros
Competencias	Intención, creatividad, elasticidad, conexiones interpersonales
Valores	Compasión, perspectiva, integridad, confianza
Actitudes	Salud general, calidad de vida, rendimiento

De “Origen, evolución y modelos de inteligencia emocional”, por Mara M. Trujillo y Luís A. Rivas, 2005, p. 9.

6. Modelo de Factores Generales del Inventario de CE de Bar-On. Este modelo no cognitivo se fundamenta en 5 competencias primordiales e intenta explicar las relaciones de las personas con su medio (Gardner y Stough, 2002).

- Inteligencia intrapersonal. Se refiere a la autoconciencia emocional y autoestima.
- Inteligencia interpersonal, esto es, empatía, relaciones interpersonales y consciencia social.
- Adaptación como la capacidad de solucionar problemas, comprobar la realidad, y ser flexible.
- Gestión de estrés, esto es, la tolerancia al estrés y el control de impulsos, principalmente.
- Humor general como el estado de ánimo y nivel de felicidad y optimismo.



2.1.3 Importancia de la IE

La importancia de la IE radica principalmente en que afecta todos los aspectos de la vida de un individuo. Esto se debe a que las relaciones gobiernan la vida de las personas y las emociones señalan las relaciones entre personas los y cambios entre ellas o con los medios que las rodean (Johnson e Indvik, 1999, p. 85; Matthews, Roberts y Zeidner, 2004, p.179; Mayer, Salovey y Caruso, 2004, p. 250; Noonan, 2006, p. G15). Goleman (como se cita en Matthews, Roberts y Zeidner, 2004) sostiene que la IE puede ser tan importante e incluso más que el CI para predecir el bienestar personal en el trabajo y la productividad, por lo que el tener un alto CE es algo muy importante en la actualidad debido a la creencia de que las personas pueden tener vidas más satisfechas y plenas si están conscientes de sus propias emociones y sentimientos y de quienes las rodean y si son capaces de regularlas efectivamente. Eso es práctico porque la IE se puede aprender. Goleman incluso llegó a señalar que desarrollar IE puede ser la solución a muchos problemas sociales y psicológicos.

Mayer, Salovey y Caruso (2004), consideran que una persona con alto coeficiente emocional es capaz de resolver problemas emocionales sin esfuerzo, tiende a poseer múltiples habilidades verbales, es abierto y amigable y tiende a realizar trabajos que involucren relaciones sociales, como enseñanza o asesoría, además de ser capaz de describir metas y motivaciones fácilmente. Otros autores perfilan al individuo con alto CE como personas optimistas, positivas, íntegras, con altos valores morales y buena memoria y sentido común, que procesan eventos culturales específicos de manera



correcta y son congruentes con el conocimiento personal sobre emoción y las creencias culturales reinantes (Matthews, Roberts y Zeidner, 2004).

Los beneficios a nivel personal de poseer un CE elevado son una mejor calidad de vida ya que la gente con alto coeficiente emocional tiende a estar satisfecha con sus redes sociales, soluciona sus problemas interpersonales con éxito y tiene menos problemas al interactuar con otros. Además, no se involucra en comportamientos autodestructivos como fumar, el abuso de alcohol o drogas y no usa la violencia como respuesta a sus problemas (Johnson e Indvik, 1999, p. 85; Matthews, Roberts y Zeidner, 2004, p. 191; Mayer, Salovey y Caruso, 2004, p. 210).

A nivel colectivo, la sociedad se empieza a interesar en habilidades emocionales en parte gracias a la crisis afectiva actual, vigente en la mayoría de las culturas modernas debido a los altos niveles de estrés reinantes. Sin embargo, aunque la IE es un tema que parece ser innovador, desde el siglo XVII Pascal señalaba que la esencia humana no se encontraba en el intelecto en su sentido tradicional, sino en el corazón, en los sentimientos, y afirmaba que era necesario que la razón se apoyara en los conocimientos del corazón para lograr el equilibrio humano y en consecuencia el pleno desarrollo del ser (Molero, Saiz y Esteban, 1998).



2.2 IE y sus Aplicaciones Organizacionales

Muchas organizaciones exitosas han integrado medidas de IE en sus prácticas organizacionales ya que éstas les ayudan a mejorar el desempeño laboral de sus empleados. Algunos de los beneficios organizacionales que las empresas han cosechado gracias a su interés en IE son mayor satisfacción laboral y productividad, resolución de conflictos, manejo de estrés efectivo, trabajo en equipo exitoso, compromiso y lealtad hacia la empresa y consecución de metas, lo que se ve reflejado en la rentabilidad de la empresa (Bolchover, 2005, p. 4; Johnson y Indvik, 1999, p. 85; Martin, 2005, p. 2; Muhammad, 2006, párr.1.; Sardo, 2004, p. 15; Watkin, 2000, p. 90; Zeidner, Matthews y Roberts, 2004, p. 386).

Los beneficios de tener empleados emocionalmente inteligentes también incluyen un excelente ambiente laboral, baja tasa de ausentismo, mayor nivel de aceptación de responsabilidad y aumento en las ventas. Esto es posible gracias a que el trabajo se desarrolla en un contexto de confianza y seguridad que promueve innovación, creatividad y libre expresión de los talentos (Sardo, 2004). Lo anterior se debe en gran parte a que la meta de una persona con alto CE es quitar el problema de en medio, cuando éste se da, tratando de entender lo que la otra persona quiere oír y comunicarse de manera clara y segura, y no simplemente de ganar una discusión con un colega de trabajo (Southam, 2005). Estas personas resuelven los problemas fácilmente, se enfocan en las soluciones y no en los obstáculos, son receptivos a las metas organizacionales, consideran muchos



puntos de vista, son abiertos a nuevas ideas y entienden diferentes enfoques incluso si son opuestos al suyo (Gardner y Stough, 2002).

Es interesante observar cómo algunos estudios indican que la IE puede ser incluso más importante que las habilidades técnicas y cognitivas combinadas (Watkin, 2000, p. 91; Smith, 2006, p. 638). Goleman (como se cita en Watkin, 2000) incluso asegura que una mejora del 1% en el ambiente de trabajo aumenta las utilidades en un 2% ya que mejora significativamente el desempeño de las personas. Es más interesante aún, advertir que las claves para alcanzar un ambiente productivo en el trabajo tales como construir relaciones positivas, implementar manejo de estrés, comunicación efectiva y un balance entre trabajo y vida personal sólo se pueden lograr con habilidades emocionales (“Emotion a staff”, 2006).

2.2. 1 IE y liderazgo organizacional

En la sociedad actual, un líder, sin importar el nivel jerárquico que ocupe no sólo necesita conocimientos técnicos sobre su área, sino también necesita saber como manejar a su gente, motivarla y comprometerla con la organización y sus metas (Watkin, 2000, p. 91; Smith, 2006, p. 638). Por lo que el que los altos ejecutivos tiendan a tener un elevado CE no es casualidad. Esto se debe a que es un requisito para su puesto es el mostrar integridad y asertividad para crear un ambiente saludable de trabajo por medio de habilidades efectivas de comunicación e interpersonales. De hecho, según un estudio



realizado en 15 compañías a los más altos ejecutivos, los mejores líderes se distinguen del resto en que poseen características que corresponden a IE: son líderes que influyen en sus subordinados de manera positiva, crean un ambiente de seguridad en su área de trabajo, promueven el trabajo en equipo y la orientación al logro y están conscientes de las metas de la organización en todo momento (“Employers begin”, 2006).

Los líderes con alto CE son capaces de crear ventaja competitiva a través de su forma de influenciar a las personas y crear un ambiente de libertad en su equipo de trabajo que promueve la innovación, la creatividad y el trabajo cooperativo que optimiza el uso de tiempo y recursos (Bardzil y Slaski, 2003, pp. 97, 103; Smith, 2006, p. 638; Watkin, 2000, p. 91; Zeidner, Matthews y Roberts, 2004, p. 386). Claramente, los beneficios organizacionales de la IE son de provecho tanto para los gerentes como para los empleados. Los gerentes obtienen una fuerza de trabajo apasionada y los empleados un líder receptivo a sus necesidades (Johnson y Indvik, 1999). Además, se ha observado que es más factible que los empleados con alto CE sean candidatos a promociones ya que están muy motivados con su trabajo y lo realizan a la perfección (“Employers begin”, 2006). Asimismo, los líderes emocionalmente inteligentes son más felices en su trabajo y están más comprometidos con la organización, y esto se nota en su desempeño y en el de su equipo (Gardner y Stough, 2002).

Muchas veces el fracaso de una operación se debe a las malas relaciones que existen entre las personas, más que al mal manejo del negocio. Esto es particularmente cierto en el caso de los gerentes, ya que mientras más alto sea el puesto, más relevancia tiene la IE porque las relaciones son más importantes y mayores los problemas que un roce personal



puede ocasionar (Johnson y Indvik, 1999). Una de las características de un mal líder es que ocasiona que sus subordinados no se comprometan con el trabajo al originarles una baja moral que, a su vez, lleva a una baja productividad y altos grados de rotación y ausentismo (Bolchover, 2005).

Se ha comprobado que el 50% de la pérdida de tiempo se debe principalmente a la falta de confianza en el trabajo. Por lo anterior, no es una sorpresa que la IE sea esencial para el trabajo en equipo. Se ha notado que los equipos con IE manejan el estrés efectivamente y son sensitivos al cambio pero no se resisten a él, sino que lo ven como una oportunidad de mejorar. Otras de las habilidades emocionales observadas en equipos con alto CE incluyen un sentido de pertenencia, armonía, seguridad, colaboración, adaptabilidad, asertividad, comunicación, retroalimentación y empatía. Para que un equipo sea un equipo sano es importante que las críticas sean constructivas y no se tomen como ofensas personales, es decir, se den en un ambiente de confianza y con un enfoque objetivo y que todos los sentimientos se discutan abiertamente. Lo anterior se facilita si las relaciones interpersonales del equipo son fuertes y si las críticas son hechas por personas con alto CE (Welch, 2003). La EI contribuye a desempeño laboral especialmente en trabajos en los que el compromiso es la base del éxito (Mayer, Salovey y Caruso, 2004). Sin embargo, muchas organizaciones deciden ignorar los aspectos emocionales del trabajo y eso por lo general lleva a la pérdida de empleados, bajo desempeño y baja moral (Dulewicz y Higgs, 1999).



2.2.2 IE y Selección de Personal

Tradicionalmente se consideraban correctas y válidas las pruebas de CI al momento de seleccionar a algún candidato a un puesto en la organización para saber qué tan bien se iba a desempeñar y qué tan bien encaja con la cultura organizacional. Esta costumbre nunca produjo los resultados deseados debido a que las características que se buscaba evaluar no competen a CI sino a CE (“Employers begin”, 2006).

La IE es un concepto actual y común pero no es común en la práctica, sólo el 36% de las personas están en contacto con sus emociones y con las de los demás, por lo que pruebas de IE se han vuelto relevantes al momento de seleccionar al personal para saber si los candidatos son aptos para el puesto, características relativamente fácil de medir ya que las personas con alto CE tienen hábitos específicos que las identifican (“Emotion a staff”, 2006). No es de extrañarse que estas pruebas sean de gran ayuda para identificar, reclutar y retener al personal talentoso (Zeidner, Matthews y Roberts, 2004).

En la actualidad, incluso han surgido compañías que dan asesorías en cuanto al nivel de IE de los solicitantes de trabajo en Irlanda. Estas compañías dan consejos y retroalimentación a sus clientes sobre su CE y les ayudan a incrementarlo antes de su entrevista de trabajo. El negocio surgió porque las empresas irlandesas descubrieron que si al seleccionar a sus empleados evaluaban su CE, facilitaban el escoger a la persona adecuada para el puesto adecuado. Lo anterior debido a que las pruebas de IE están diseñados para revelar la forma de pensar de una persona, su estilo de trabajo y sus posibles reacciones frente a diferentes situaciones (“Employers begin”, 2006).



Muchas empresas están realizando pruebas de IE al momento de seleccionar entre sus aspirantes a la mejor opción para el puesto. Con esto buscan saber si la persona es confiable, si se identifica con las metas y valores de la empresa, es capaz de trabajar en grandes proyectos y controlar sus impulsos, sabe administrar su tiempo y motivar a otros (Noonan, 2006). Las pruebas de IE también son útiles en las organizaciones porque predicen liderazgo efectivo, productividad del equipo a cargo, satisfacción en el trabajo y aceptación de la responsabilidad de las decisiones tomadas (Gardner y Stough, 2002, p. 68; Mayer, Salovey y Caruso, 2004, p. 210).

Las pruebas de CE más comunes están conformadas por preguntas sobre las experiencias problemáticas pasadas y las reacciones que provocaron. La importancia de su aplicación varía dependiendo del puesto, ya que hay posiciones que requieren un mayor grado de IE que otras (Noonan, 2006). Entre los profesionistas que necesitan un mayor CE están los psiquiatras, consultores, docentes y asistentes sociales, es decir, las personas que trabajan con personas o tienen un trabajo altamente complejo, ya que, según Watkin (2000), la IE agrega valor al servicio hasta en más de 100% en estos casos.

Es importante mencionar que en cada empresa en particular es necesario seleccionar las competencias emocionales relevantes para desempeñar el trabajo en cuestión (Zeidner, Matthews y Roberts, 2004). La importancia del CE es relativa al puesto a cubrir. Trabajos que requieren de una buena comunicación también necesitan de habilidades emocionales que faciliten la interacción y promuevan la responsabilidad y personalización del servicio. Esto es posible mediante empowerment y flexibilidad en el comportamiento del empleado



que permita la adaptación del servicio a las necesidades individuales del cliente (Bardzil y Slaski, 2003).

En algunos trabajos como el cuidado de pacientes en un hospital es necesario interactuar constantemente con los demás a un nivel emocional e influenciar positivamente en el contexto emocional. Algunos trabajos, como por ejemplo, los fisioterapeutas, necesitan adaptar su comportamiento a las necesidades individuales y transformar sus emociones para influenciar positivamente las emociones de otros (Zeidner, Matthews y Roberts, 2004).

Sin embargo, la IE es un requisito en la aplicación para un puesto gerencial sin importar el giro del negocio (Trujillo y Rivas, 2006, párr. 52.; Gardner y Stough, 2002, p. 76,77). A niveles medios la IE es considerada por Bar-On (como se cita en Trujillo y Rivas, 2006) como las capacidades que ayudan a manejar la presión, en cuanto a alta dirección, Goleman (como se cita en Trujillo y Rivas, 2006) la define como las características que conforman el carácter. En el campo administrativo otros autores la definen como el conjunto de comportamientos que muestra un ejecutivo (Mayer, Salovey, Caruso, 2006).

Las pruebas de IE son más importantes en el caso de los empleados de línea porque es esencial saber si el candidato es empático y promueve la colaboración, ya que esto impacta directamente la productividad de su equipo. Y si bien es cierto que para las empresas es una inversión el seleccionar a la persona adecuada para el puesto adecuado, el identificar a las personas responsables que se identifican con los ideales de la empresa bien lo vale (Noonan, 2006).



Usar IE en procesos de selección proporciona una ventaja competitiva importante a las empresas ya que el nivel de rotación disminuye considerablemente. Las organizaciones actuales compiten con la forma de manejar a su personal y es por eso que invierten en su capital humano contratando gente con alto CE y se preocupan por desarrollar habilidades emocionales en sus empleados (Watkin, 2000).

Los ejecutivos que fracasan en su desempeño, por lo general tienen una carencia de control emocional a pesar de sus excelentes habilidades técnicas. Las habilidades de IE cada vez son más importantes, las organizaciones están muy satisfechas con los resultados que les ha dado el hacer pruebas de IE por lo que empiezan a considerarla como un elemento vital en su filosofía y en los procesos importantes como selección, capacitación y promoción e incluso empiezan a preocuparse no sólo en contratar personal emocionalmente inteligente, sino en desarrollar IE en su gente mediante programas de capacitación (Bardzil y Slaski, 2003, p. 97; Zeidner, Matthews y Roberts, 2004, pp. 377, 379).

2. 2.3 IE en Organizaciones de Servicio

El creciente interés de las compañías en desarrollar IE en sus empleados muestra su preocupación e interés en la relación que ven entre el éxito del negocio y el trato que los empleados de línea son capaces de dar al cliente. Es claro que las personas con alto CE se dan a conocer en la empresa. Es fácil identificarlas porque son quienes ayudan a los demás a hacer las cosas de una manera más eficiente sin parecer pretenciosos al hacerlo y están involucrados con todo lo que pasa a su alrededor. Como resultado, sus subordinados y



compañeros de trabajo están siempre motivados y dispuestos a ayudarle a superar obstáculos e incluso trabajar horas extras para lograr el éxito deseado (Martin, 2005).

Como ya se mencionó anteriormente, la IE afecta numerosos aspectos laborales como el nivel de compromiso con la empresa, trabajo en equipo, innovación, lealtad, relaciones interpersonales y comunicación efectiva. Lo que no se había señalado es la relación directa de las variables mencionadas con la calidad de servicio entregada al cliente en una empresa de servicio. Tampoco se habían mencionado las consecuencias de la falta de IE en este tipo de empresa como inseguridad, tensión y en consecuencia, insatisfacción del cliente (Zeidner, Matthews y Roberts, 2004).

Dado que las experiencias emocionales de la gente se ven afectadas de manera importante por las relaciones que tienen con la gente a su alrededor, el tipo de comunicación y la coherencia contextual del medio en cuanto a procesos y sistemas, la sensación de conexión y salud emocional es un factor clave en la evaluación de una experiencia afectiva. (Haddon, Goodman, Park y Deakin, 2005). Una característica común a empresas de servicio exitosas es la habilidad para crear un clima de servicio adecuado al comunicar claramente aquellos aspectos importantes del servicio que producirán una experiencia memorable para el cliente. La satisfacción de las necesidades y deseos del cliente en un ambiente laboral armónico mejora la impresión del cliente en cuanto al servicio y por lo tanto, aumenta las utilidades al promover la repetición de la compra, aumentar el consumo y generar publicidad boca a boca positiva. Un clima de servicio profesional solamente se puede desarrollar exitosamente si el ambiente emocional se refuerza mediante reconocimiento al comportamiento adecuado. Los gerentes que deseen



desarrollar un clima de servicio agradable deberían crear experiencias anímicas positivas tanto para los empleados como para el cliente (Bardzil y Slaski, 2003).

La satisfacción del cliente también se ve afectada por muchos factores como las instalaciones físicas y el tiempo de espera, pero, más que nada, por el comportamiento y desempeño de los empleados del servicio. La IE afecta la satisfacción directa del cliente porque depende directamente de la experiencia anímica de éste. Por lo tanto, es necesario que los empleados de servicio posean un alto CE que les ayude a crear un ambiente afectivo saludable que a su vez facilite al cliente una experiencia positiva. Es lógico que los clientes más satisfechos estén en contacto con empleados emocionalmente inteligentes (Kernbach y Schutte, 2005).

Por lo general el grado de bienestar del cliente también se relaciona con el contentamiento del empleado, por lo que una organización puede mejorar la experiencia de servicio del cliente si mejora el clima de trabajo de sus empleados. Los empleados expresan su satisfacción con el trabajo y su grado de IE a través de la manifestación de interés por las necesidades del cliente y de la práctica de los estándares organizacionales. Además, la percepción del cliente en cuanto a percepción del servicio se basa en gran parte en la orientación emocional del servicio en cuestión, es decir, la habilidad del empleado para relacionarse y tener un efecto en los sentimientos del cliente mediante prácticas como respeto y cooperación. Lo anterior justifica que las habilidades emocionales básicas de un empleado de servicio sean habilidades de comunicación, empatía y regulación anímica (Bardzil y Slaski, 2003).



Los empleados de línea necesitan demostrar habilidades emocionales en cada encuentro de servicio para que éstos sean exitosos. La regulación de las emociones es una de las más importantes ya que es común que el empleado necesite expresar las llamadas “emociones organizacionales”, es decir, aquellas que reflejan la cultura organizacional pero que posiblemente no correspondan a su estado de ánimo, como los estándares de sonreír a los clientes (Bardzil y Slaski, 2003). Habitualmente los aspectos relacionados con IE en los empleados de servicio son calidez, atención, educación, empatía y carisma. Está comprobado que la IE del empleado puede compensar aspectos negativos de la interacción y contribuir a la solución de problemas y quejas. Incluso se ha comprobado que en situaciones de estrés y conflicto con el cliente los empleados con IE pueden llegar a solucionar el problema por completo al conseguir que el cliente se sienta escuchado e importante por medio de una conexión emocional con él (Kernbach y Schutte, 2005).

Los gerentes, supervisores o directivos de una empresa de servicio necesitan aún más de la IE para desarrollar su trabajo. Su liderazgo necesita ser emocionalmente inteligente ya que sus empleados sufren de un desgaste afectivo significativo por lo que debe contar con características como influencia positiva en sus subordinados, inspiración, estimulación intelectual, presentación de retos, reconocimiento, consideración y preocupación por las necesidades individuales de ellos. La relación de este tipo de líder con su equipo promueve el despliegue de talentos y los empleados se sienten más comprometidos con la operación al sentir que su trabajo es importante y se ve recompensado de manera personal (Barling, Slater y Kelloway, 2000, p. 159; Gardner y Stough, 2002, p.76; Sivanathan y Fekken, 2002, p. 198).



2.3 Evaluación de IE en Estudiantes

En el área educativa la IE es considerada como el conjunto de habilidades que explican las diferencias individuales en el modo de percibir y comprender información emocional (Trujillo y Rivas, 2005). La perspectiva educativa de IE explica sus habilidades no como capacidades aleatorias de algunos individuos, sino como un potencial que cualquier persona puede desarrollar en la que el contexto social tiene una influencia importante. En los últimos años ha habido un interés creciente en el desarrollo de capacidades emocionales en los jóvenes por parte de muchas instituciones educativas (Haddon, Goodman, Park y Deakin, 2005). Esto se debe en parte a que muchos autores piensan que las relaciones que se experimentan a lo largo de la vida marcan la forma en la que se piensa acerca los sentimientos así como la manera en que se usan esos sentimientos para enriquecer el pensamiento y que por lo tanto, el contexto educativo es perfecto para el desarrollo de habilidades emocionales que combaten conductas como alcoholismo, drogadicción y aislamiento social (Haddon, Goodman, Park y Deakin, 2005, p. 5; Matthews, Roberts y Zeidner, 2004, p.191).

En el caso de los estudiantes, un indicador de IE son las relaciones personales, ya que las personas con alto CE tienden a ser apreciados por los demás y son bien evaluadas por el sexo opuesto, lo que es fácil de observar (Mayer, Salovey y Caruso, 2004). Las competencias emocionales también son de gran ayuda para el desempeño académico ya que son útiles para resolver problemas y adaptarse a circunstancias de manera natural y sin esfuerzos cognitivos significativos, por lo que las buenas notas también pueden ser un



indicador de CE (Matthews, Roberts y Zeidner, 2004, p.191; Mayer, Salovey y Caruso, 2004, p. 206).

La salud emocional es esencial para el aprendizaje efectivo, afecta la atención y la retención de información (Matthews, Roberts y Zeidner, 2004, p.191; Funderstanding, 2006, párr. 3) Sin embargo, cabe mencionar que el CI y el CE no siempre van de la mano, un estudiante con excelente desempeño académico puede tener dificultades para relacionarse o expresar sus sentimientos (British Academy of Advanced Training, 2006). Tal vez debido a esto es que la preocupación sobre el desarrollo de habilidades emocionales en escuelas estadounidenses ha aumentado al grado de que en algunas de ellas se ha llegado a tomar en cuenta a la IE en la planeación de políticas y programas escolares. Actualmente se llevan a cabo 150 diferentes programas de IE en diferentes instituciones educativas con el fin de desarrollar habilidades emocionales en los estudiantes (Matthews, Roberts y Zeidner, 2004).

2.3.1 Importancia del Desarrollo de IE en Estudiantes de Carreras de Servicio

La IE es una habilidad maestra que afecta a las demás habilidades ya sea ayudando o interfiriendo con ellas. Goleman, citado por la organización Funderstanding (2006), afirma que es fundamental el dar la importancia debida al CE ya que ayuda al desempeño no solo académico como la hace el CI, sino al desempeño general en la vida. Otros autores consideran que la clave en el desarrollo exitoso de IE es el autoconocimiento y afirman lo anterior basándose en que un cambio en actitud y comportamiento social solamente puede



darse gracias a cambios internos, y que estos cambios son vitales para la creación y mejora de un ambiente de servicio en quienes trabajan en la industria (Bardzil y Slaski, 2003), especialmente, en el caso de las personas que tienen contacto directo con el cliente (Mayer, Salovey y Caruso, 2004). Dado que existe una fuerte relación entre la satisfacción del cliente y aptitudes emocionales como amabilidad y extroversión, es importante desarrollar este tipo de habilidades en quienes proporcionan servicio (Bardzil y Slaski, 2003).

La dificultad del desarrollo de IE radica en que la mayoría de las veces la generación de emociones es un proceso subconsciente en el que el cuerpo responde a los estímulos del medio. El hacer este proceso mecánico, de alguna forma, un proceso reflexivo, es lo que mejora el pensamiento y permite el desarrollo de habilidades como reconocer y pensar en las experiencias emocionales y “leer a los demás” (Haddon, Goodman, Park y Deakin, 2005).

2.3.2 Pruebas de IE y Estudios previos

Sobre IE se han hecho muchísimos estudios previos con diversos grupos de atención, sin embargo, los estudios realizados en estudiantes universitarios son limitados. Es importante mencionar que para evaluar IE en el área educativa se usan por lo general modelos llamados “de habilidades”; pero para evaluarla en el campo laboral se utilizan modelos mixtos que se enfocan tanto en habilidades como en aspectos de la personalidad tales como el optimismo y la capacidad de automotivación (Trujillo y Rivas, 2005). Sin embargo, todas las pruebas en el fondo persiguen lo mismo: evaluar la capacidad de identificar



manejar y regular las emociones propias y de los demás (Trujillo y Rivas, 2005). A continuación se mencionan los estudios más recientes de IE y las herramientas de medición utilizadas en ellos, aceptadas por expertos y presentados en la revisión de la literatura debido a que con base a una investigación previa, se identificaron como los más reconocidos en las áreas educativas, empresariales y de servicio.

1. Inventario de Competencias Emocionales (ICE). Se trata de un modelo mixto que toma en cuenta todos los aspectos de la personalidad desarrollado por Daniel Goleman y Richard Boyatzis. Evalúa habilidades como rasgos del carácter, compasión, altruismo, perseverancia, entusiasmo y agilidad mental por lo que proporciona un panorama completo de las competencias emocionales del individuo. También cuenta con un apartado para evaluar IE en el trabajo que ha sido aplicado exitosamente en varias empresas (Trujillo y Rivas, 2005).

Este modelo agrupa las competencias emocionales en 4 áreas principales como lo describe la tabla 2.5.

Tabla 2.5 Inventario de Competencias Emocionales

Área	Competencia	Descripción	Características
Autoconocimiento	Consciencia emocional	Habilidad de reconocer los sentimientos propios y sus	Consciencia de los sentimientos propios, sus orígenes e implicaciones



		efectos	
	Autovaloración	Autoconocimiento de las habilidades y límites. Implica el aceptar opiniones externas y estar dispuesto a cambios	Tener sentido del humor sobre sí mismo, estar consciente de las fuerzas y debilidades
	Autoconfianza	Crear ser capaz de realizar una tarea	Crear en las propias habilidades, sobresalir en un grupo y presentarse de manera segura
Autocontrol	Control emocional	Trabajar bajo presión y controlar impulsos	Manejo de estrés, mantenerse positivo en momentos difíciles
	Ser digno de confianza	Coherencia entre los valores, acciones y pensamientos propios	Autenticidad, firmeza en las decisiones aunque no sean populares, confrontación de acciones poco éticas de otros
	Consciencia de los actos	Tomar responsabilidad de los actos cometidos	Atención al detalle, cumplir compromisos, ser cuidadoso en el trabajo



	Adaptabilidad	Flexibilidad y manejo del cambio	Manejo de varias actividades a la vez, cambio de enfoque de acuerdo a las circunstancias
	Optimismo	Ver lo mejor de las situaciones o personas	Ver oportunidades en vez de amenazas, esperar cosas buenas de los demás, tener confianza en el futuro
	Orientación al logro	Hacer las cosas con excelencia	Anticipar obstáculos, calcular riesgos, establecer metas mensurables
	Iniciativa	Identificar problemas y actuar en base a ellos	Actuar en vez de esperar, buscar información de maneras poco usuales, no siempre seguir las reglas si son rígidas
Consciencia social	Empatía	Comprender a los demás	Interpretar estados de ánimo, escuchar atentamente, contar con buenas relaciones con gente de distintos trasfondos culturales y sociales
	Consciencia organizacional	Entender las relaciones que	Comprensión de los valores, cultura, fuerzas políticas y



		ocurren en un grupo u organización	relaciones de poder dentro de un grupo
	Orientación al servicio	Deseo de ayudar a los demás	Estar disponible para los demás y atento a las necesidades de otros
Manejo de relaciones	Capacidad de enseñanza	Ayudar a otros a desempeñarse mejor	Reconocer fuerzas específicas en los demás, ofrecer retroalimentación sobre el desempeño de alguien, guiar, aconsejar a otros
	Liderazgo inspiracional	Rol de líder	Inspirar, motivar, articular una misión y visión, realizar actividades y proyectos desafiantes
	Influencia	Habilidad de persuadir o convencer	Anticipar las respuestas a argumentos y ajustar el enfoque acorde
	Comunicación	Entregar mensajes claros y convincentes a una audiencia	Involucrar a la audiencia por medio de ayudas visuales, lenguaje corporal, tono de voz y estilo de la presentación
	Catalizar el	Liderar el cambio	Llamar la atención cuando se



	cambio		necesita un cambio, remover las barreras que obstaculizan el cambio
	Manejo de conflictos	Tacto y diplomacia	Sacar el problema a la luz, comunicar los avances sobre la resolución del problema a todos los involucrados
	Creación de lazos interpersonales	Desarrollar y mantener buenas relaciones con una variedad de personas	Amplia red de conocidos y amigos, hacer relaciones personales fácilmente
	Trabajo de equipo y colaboración	Disfrutar la responsabilidad compartida y los logros de equipo	Promover identidad y espíritu de equipo

De “The Emotional Competence Inventory”, por Hay Acquisition Company, 2003

2. Inventario de Bar-On. El inventario de coeficiente emocional de Bar-On fue desarrollado en 1997. Se trata de un modelo mixto conformado por 133 preguntas de autoevaluación de IE. Entre las habilidades que evalúa se encuentran las interpersonales e



intrapersonales, el manejo de estrés, adaptabilidad y estado de ánimo (Bardzil y Slaski, 2003, p. 99; Emotional intelligence, 2001, p. 8; Trujillo y Rivas, 2005, párr. 66). Es considerado la herramienta más confiable para medir CE hasta la fecha ya que por la naturaleza de las preguntas, es muy difícil engañar al evaluador (Bardzil y Slaski, 2003).

Esta herramienta ha sido muy útil para evaluar IE en gerentes, empleados de hospitales y del servicio en general ya que concibe el CE como el conjunto de habilidades personales y sociales que facilitan el manejo de presión y estrés (Bardzil y Slaski, 2003). En gerentes se ha utilizado principalmente para medir el desempeño (Bardzil y Slaski, 2003, pp. 5, 6; Barling, Slater y Kelloway, 2000, p. 158) y la relación entre CE y satisfacción laboral (Muhammad, 2006, párr. 1; Zeidner, Matthews y Roberts, 2004, p. 371), pero también se ha llegado a utilizar en estudiantes jóvenes para averiguar si utilizaran herramientas emocionales como parte del liderazgo en su trabajo, haciendo que éste sea más efectivo (Sivanathan y Fekken, 2002).

3. Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). Este es el modelo más conocido en EUA y cuenta con la mayor validez reconocida en ese país debido a que los expertos consideran que su consistencia interna la hace menos vulnerable a la autoevaluación. Calcula habilidades emocionales y adaptativas a través de 48 preguntas que valoran tres aspectos fundamentales de IE: sentimientos, claridad de los sentimientos y reparación emocional (Mayer, Salovey y Caruso, 2004, p. 252; Trujillo y Rivas, 2005, párr. 62.).



Este modelo se ha utilizado mucho para evaluar IE en estudiantes universitarios y adolescentes principalmente para conocer calidad de las interacciones personales, el grado de sensibilidad social y el manejo de estrés durante sus estudios; y en estudiantes no graduados, para relacionar su IE con el desempeño laboral a ejercer. Los resultados a estos estudios apoyan las teorías que muestran que el CE aumenta con la edad y que el desempeño académico es mejor en estudiantes con alto CE si se trata de tareas relacionadas a emociones (Mayer, Salovey y Caruso, 2004).

También se ha usado en gerentes de hospitales para evaluar su autoconocimiento y su capacidad de trabajar en equipo y de reconocer emociones en otros ya que el modelo establece que la estabilidad emocional y el bienestar general contribuyen a la resolución de problemas, motivación para trabajar y manejo de estrés (Mayer, Salovey y Caruso, 2004, p. 210; Reshmi, 2006, p. 3956; Zeidner, Matthews y Roberts, 2004, p. 383).

4. Modelo de Schutte. La herramienta de evaluación creada por Schutte está diseñada especialmente para la evaluación de habilidades emocionales en empresas de servicio. Se trata de 33 preguntas de autoevaluación que se llevan a cabo en la actualidad en empresas e institutos de adiestramiento y capacitación (Matthews, Roberts y Zeidner, 2004, p.184; Kernbach y Schutte, 2005, p. 440).

5. Modelo de Dulewicz y Higgs. Estos autores desarrollaron una prueba de autoevaluación relacionada a las competencias personales y el éxito que esas competencias ayudan a alcanzar. Entre los estudios que se han llevado a cabo usando esta herramienta



están los realizados a gerentes, ejecutivos y personal de ventas con el fin de relacionar su desempeño con el CE (Dulewicz y Higgs, 1999).

6. Swinburne University Emotional Intelligence Test (SUEIT). Es un modelo unidimensional formado por 65 preguntas de manejo de las emociones en el trabajo. A diferencia de la prueba de Bar-On se basa en aspectos de la personalidad en vez de habilidades y se relaciona con liderazgo efectivo. Se ha utilizado exitosamente en gerentes de mandos medios como herramienta para evaluar el liderazgo en equipo (Gardner y Stough, 2002).

7. Modelo de Extremera y Fernández-Berrocal. Es el modelo más famoso en Europa. Evalúa tres variables: percepción, regulación y comprensión y se ha usado en estudios con estudiantes de nivel superior. Está basado en el modelo de MSCEIT (Trujillo y Rivas, 2005).

8. Mapa de Oriolo-Cooper. También se trata de un modelo mixto que se usa para conocer al ser humano de forma integral ya que identifica patrones de conducta y aptitudes como consciencia y valores. Lo interesante de este modelo es que basa en teorías psicológicas y filosóficas (Trujillo y Rivas, 2005).

Las críticas más fuertes a las evaluaciones de IE son que las pruebas por lo general lo que miden mejor es la baja competencia más que el desempeño sobresaliente (Zeidner, Matthews y Roberts, 2004) y que es difícil evaluar las emociones porque la mayoría de las



personas tiene dificultad al identificar sus sentimientos por lo que las pruebas de IE son consideradas por muchos como inexactas y vulnerables a factores externos (Dulewicz y Higgs, 1999, p. 244; Kernbach y Schutte, 2005, p. 442; Mayer, Salovey y Caruso, 2004, p. 251). Sin embargo, el ataque más frecuente a las evaluaciones de IE es que no existe una respuesta correcta a las preguntas debido a que la respuesta emocionalmente inteligente puede variar dependiendo de las circunstancias y las personas involucradas (Matthews, Roberts y Zeidner, 2004).

2.3.3 Instrumento preliminar

El instrumento preliminar seleccionado es el ECI-U basado en el modelo de Goleman y Boyatzis debido a que fue diseñado por sus autores especialmente para estudiantes universitarios, su exactitud y su reconocimiento y validez mundial. La selección no es definitiva debido a los trámites de permiso de los derechos cedidos por los autores a la compañía estadounidense The Hay Group.