

*Grau en Relacions Laborals*

Treball de Fi de Grau  
Curs acadèmic 2016-2017

**PLA DE FORMACIÓ**  
TALLER D'INTEL·LIGÈNCIA EMOCIONAL  
A HENKEL IBÉRICA

Helena Casas Serra

Tutor del treball:

Jordi López Mercadé



## DECLARACIÓ D'AUTORIA I ORIGINALITAT

Jo, *Helena Casas Serra*, certifico que el present treball no ha estat presentat per a l'avaluació de cap altra assignatura, ja sigui en part o en la seva totalitat. Certifico també que el seu contingut és original i que en sóc l'únic autor, no incloent cap material anteriorment publicat o escrit per altres persones llevat d'aquells casos indicats al llarg del text.

Com a autor/a de la memòria original d'aquest Treball Fi de Grau autoritzo la UPF a dipositar-la i publicar-la a l'e-Repository: *Repository Digital de la UPF*, <http://repositori.upf.edu>, o en qualsevol altra plataforma digital creada per o participada per la Universitat, d'accés obert per Internet. Aquesta autorització té caràcter indefinit, gratuït i no exclusiu, és a dir, sóc lliure de publicar-la en qualsevol altre lloc.

Helena Casas Serra

Barcelona, 02/06/2017

## RESUM

Ara més que mai, les organitzacions reconeixen la importància de la inversió en el seu personal atès que aquesta inversió retorna a l'organització en forma de beneficis, invertir en capital humà fa l'organització més eficient.

Cada cop més, les empreses tendeixen a associar la seva competitivitat a factors intangibles, per exemple, el capital humà i el coneixement organitzatiu. Haurien, per tant, de veure la formació no tan sols com una despesa o pèrdua de temps, sinó com una inversió vital per garantir l'èxit, però també la supervivència.

I és en aquest marc on el concepte d'Intel·ligència Emocional proposat per Daniel Goleman esdevé un factor clau i fonamental. Segons Goleman el concepte d'Intel·ligència Emocional fa referència a la capacitat de conèixer i autogestionar les emocions pròpies, així com de reconèixer-les en les altres persones. I es conforma sobre cinc pilars o habilitats.

El Departament de HR de Henkel Ibèrica ha tirat endavant un projecte formatiu amb l'objectiu principal d'aportar coneixement teòric sobre la IE als empleats, per a la posterior aplicació en els seus respectius llocs de treball. Per tal d'aconseguir canvis actitudinals en la seva conducta, i d'aquesta manera obtenir una millora del clima laboral.

El contingut principal de la formació estarà basat en el coneixement aportat per Howard Gardner i Daniel Goleman. S'han programat sis sessions dins l'horari laboral que abasta a treballadors de la plantilla de qualsevol de les divisions de Henkel: Laundry & Home Care, Beauty Care i Adhesives Technology i que han participat de forma voluntària.

Un cop finalitzada la formació s'ha realitzat un seguiment a partir del model d'avaluació de la formació de Kirkpatrick<sup>1</sup>, que consta de quatre etapes, de les quals només hem valorat les dues primeres : reacció i aprenentatge, amb resultats notables.

La meua proposta és valorar la tercera etapa – comportament – d'aquí un any, quan es pugui valorar l'impacte que ha tingut la formació en el dia a dia del treballador.

---

<sup>1</sup> Kirkpatrick, D. (1924). Professor emèrit de la Universitat de Wisconsin (EEUU), millor conegut per la creació d'un model de gran influència per a l'avaluació de cursos de formació.

# **ÍNDEX DE CONTINGUT**

<b>1. INTRODUCCIÓ</b>	<b>1</b>
<b>2. MARC TEÒRIC</b>	<b>2</b>
2.1 La importància de les persones dins l'organització	2
2.2 Pla de formació	3
2.3 La Intel·ligència Emocional	5
2.3.1 L'auto coneixement	6
2.3.2 L'auto control	8
2.3.3 L'auto motivació	9
2.3.4 L'empatia	11
2.3.5 Les habilitats socials	11
2.4 Aplicacions en el món del treball	12
2.4.1 La IE en els alts càrrecs	13
<b>3. MARC PRÀCTIC</b>	<b>16</b>
3.1 Emotional Intelligence at Henkel	16
3.1.1 Anàlisi de les necessitats formatives	16
3.1.2 Contingut de la formació	16
3.1.3 Implamentació del programa	17
3.1.4 Seguiment i avaluació	18
<b>4. CONCLUSIONS</b>	<b>22</b>
<b>5. BIBLIOGRAFIA</b>	<b>24</b>
<b>6. ANNEXOS</b>	<b>26</b>

## 1. Introducció

La creixent importància del concepte d'Intel·ligència Emocional dins del mercat de treball i concretament dins de Recursos Humans, ha situat la Intel·ligència Emocional com uns dels principals punts en els projectes formatius de les empreses.

L'objectiu d'aquest treball és, doncs, dur a terme el pla de formació a Henkel Ibérica sobre Intel·ligència Emocional i comprovar si la formació és útil per als treballadors en plantilla i, per tant, la formació és exitosa i té retorn a l'empresa.

Aquest estudi presenta dos apartats clarament diferenciats. El primer és el desenvolupament del marc teòric sobre la Intel·ligència Emocional prenent com a punt de referència bàsic i fonamental l'obra de Daniel Goleman .

El segon apartat és el marc pràctic que des del departament de HR s'ha dut a terme dins del pla de formació a Henkel Ibérica, en què es realitzarà totes les fases de creació i aplicació del pla de formació d'Intel·ligència Emocional dins de Henkel Ibérica:

- Anàlisi de les necessitats formatives
- Elaboració dels continguts de la formació
- Implantació del programa
- Seguiment i avaluació

Atesa que l'avaluació no està finalitzada, el projecte resta obert i em permetrà seguir l'estudi a Henkel.

## **2. Marc Teòric**

### **2.1 La importància de les persones dins l'organització**

Actualment, es dóna molta importància a la capacitat dels treballadors per créixer i integrar-se en l'organització i es considera imprescindible aquesta implicació per poder-ne assolir els objectius proposats. És per això, que cal destacar el paper que hi juguen les persones.

Cada cop més, les organitzacions, quan realitzen processos de selecció, a part de fixar-se en els mèrits de cada individu, es fixen directament en les persones, és per això que la majoria de processos de selecció culminen amb una entrevista.

Ara més que mai, les organitzacions reconeixen la importància de la inversió en el seu personal atès que aquesta inversió retorna a l'organització en forma de beneficis, invertir en capital humà fa l'organització més eficient.

Un dels punts clau per tenir un personal motivat i productiu és la contínua formació dins de l'organització. Podríem definir la formació contínua com un procés de potenciació i desenvolupament de l'individu en relació al seu lloc de treball.

Dins del Departament de Recursos Humans, trobem la figura del "Talent Management", que té com a finalitat planificar estratègicament els recursos humans de la companyia per millorar el valor del negoci i fer possible que pugui assolir els seus objectius, és a dir, millorar la competitivitat i creixement de l'organització a través d'un dels seus principals actius, la seva pròpia gent.

## 2.2 Pla de formació

Un pla de formació en termes empresarials, el podríem definir com una acció intencionada que tracta de transferir coneixements, habilitats, i actituds als participants de la mateixa, amb l'objectiu principal que augmentin el rendiment en el seu lloc de treball i per tant, en la companyia.

*Simon Landau Dolan*<sup>2</sup>, defineix el pla de formació com un conjunt d'activitats el seu propòsit de les quals és millorar el rendiment present i futur de l'empleat, augmentant la seva capacitat a través de la millora dels seus coneixements, habilitats i actituds.

En els darrers anys, la formació ha esdevingut una àrea prioritària dins dels objectius de la gestió de personal de les companyies, i es reconeix la importància dels beneficis que suposa per a l'empresa que imparteix la formació i per als treballadors que la reben.

Tot i així, la inversió que realitzen les empreses espanyoles segueix sent insuficient. A l'article "*La formación no es coste, sino inversión*"<sup>3</sup> veiem que només una de cada tres empreses espanyoles inverteixen en formació per als treballadors, només un 30% del total d'empreses inscrites a la Seguretat Social. A més a més, no totes les empreses que inverteixen en formació, esgoten la totalitat dels diners destinats a la partida. Tot plegat configura un escenari on les empreses espanyoles no valoren els avantatges competitius que pot suposar tenir els treballadors formats, és un dèficit per a les companyies i per als empleats.

En un entorn tan globalitzat com el que vivim, tant empresaris com treballadors haurien de veure la formació no tan sols com una despesa o pèrdua de temps, sinó com una inversió vital per garantir l'èxit, però també la supervivència.

---

<sup>2</sup>Simon Landau Dolan. Professor, Management Consultant & Chair of the Global Future of Work Foundation.

<sup>3</sup>EL PAÍS ECONOMÍA. (2015). Cinco días. "La formación no es un coste, sino una inversión".

Tal i com exposen Bartlett, Christopher i Ghoshal, Sumantra,<sup>4</sup> *“En la era de la informació, la supervivència de una empresa depende de su capacidad para capturar la inteligencia, transformarla en conocimiento utilizable, incrustarla como aprendizaje de la organización, y difundirla rápidamente por toda la empresa. En pocas palabras, la información ya no puede ser resumida y almacenada a nivel corporativo, ha de ser distribuida y explotada como una fuente de ventajas competitivas”*.

La formació dins de l'empresa, a més a més, de ser beneficiosa per a la pròpia companyia i treballadors, ajuda a desenvolupar avantatges competitiu sostenibles. Cada cop més, les empreses tendeixen a associar la seva competitivitat a factors intangibles, per exemple, el capital humà i el coneixement organitzatiu. Els treballadors, a part de ser més productius, estaran més compromesos amb l'empresa.

En termes econòmics, el pla de formació s'ha de veure com una inversió i no pas com un cost, ja que si està ben planificat i és exitós, cobrirà les necessitats formatives que prèviament hi havia, per tant, carències que tenia la companyia i la feien menys competitiva. Una inversió que pot tenir retorn a curt, mig o llarg termini.

A més, en els darrers anys, s'ha anat assumint que quan hi ha absència de formació, la productivitat és menor, s'infrutilitza l'equip, les taxes d'absentisme augmenten, els treballadors no estan tan compromesos amb l'empresa i aquests factors comporten un major grau de rotació...

En definitiva, el pressupost dedicat a formació ha d'atribuir-se amb la mateixa atenció que qualsevol altra partida que contribueix en el futur desenvolupament de l'empresa.

"Es el verdadero arte del maestro, despertar la alegría por el trabajo y el conocimiento" - Albert Einstein<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup>Bartlett, Christopher. 1943. De nacionalitat Australiana. Va ser un teòric de l'organització i BBA. Ghoshal, Sumantra. 1948. De nacionalitat India, va ser un professor i educador de Strategic and International Management a London Business School.

<sup>5</sup>Einstein, A. 1879. Va ser el científic més conegut i important del segle XX.



### 2.3 La Intel·ligència Emocional

El concepte d'Intel·ligència Emocional fa referència a la capacitat de conèixer i autogestionar les emocions pròpies, així com de reconèixer-les en les altres persones.

Segons *Daniel Goleman*<sup>6</sup>, la Intel·ligència Emocional ens permet prendre consciència de les nostres emocions, comprendre els sentiments dels altres, tolerar pressions i frustracions que suportem a la feina o en qualsevol situació personal, accentuar la nostra capacitat de treball en equip i adoptar una actitud empàtica i social, que ens proporcionarà majors possibilitats de desenvolupament personal.

Al llarg del temps, força experts van adonar-se que el concepte d'intel·ligència venia relacionat a molts altres factors i no únicament a elements cognitius i racionals. Al 1983, el psicòleg *Howard Gardner*<sup>7</sup>, va qüestionar la noció tradicional d'intel·ligència afirmant que l'ésser humà no té una sola capacitat que es pugui anomenar amb aquest terme, sinó que conté intel·ligències múltiples. D'aquesta manera va considerar el test de coeficient intel·lectual com a insuficient per apreciar el grau d'intel·ligència d'un individu.

El concepte va ser desenvolupat per diversos teòrics, dels quals, cal destacar Daniel Goleman, que l'any 1995 va publicar el llibre Intel·ligència Emocional que esdevingué un best seller. D'aquesta manera va fomentar l'aparició de tallers i cursos vinculats a l'aprenentatge i desenvolupament dins d'aquest camp.

Segons Daniel Goleman, el concepte d'intel·ligència emocional es conforma sobre cinc pilars / habilitats, algunes de les quals intra personals i altres inter personals.

Les intra personals, són aquelles que estan directament relacionades amb nosaltres mateixos, amb els nostres pensaments, desitjos, comportaments...

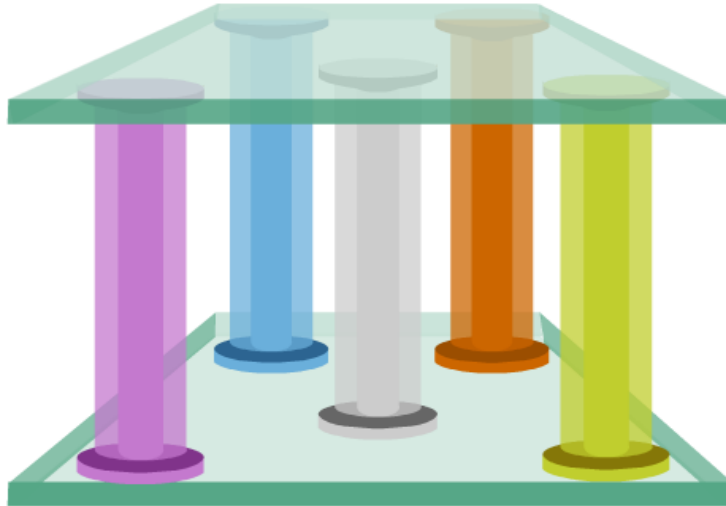
---

<sup>6</sup>Daniel Goleman. 1946. Psicòleg nord-americà, va adquirir fama mundial a partir de la publicació del seu llibre Intel·ligència Emocional el 1995.

<sup>7</sup>Howard Gardner. 1943. Psicòleg americà que va qüestionar la noció tradicional d'intel·ligència afirmant que l'ésser humà conté intel·ligències múltiples.

Les inter personals, per contra, són aquelles que ens permeten comprendre a altres éssers humans, aconseguint, així, una millor interacció i empatia.

La intel·ligència emocional és una habilitat que podem desenvolupar, millorant la nostra manera de percebre i processar les emocions pròpies i alienes. Per a poder desenvolupar-la, necessitem comprendre i assimilar els cinc pilars que la componen:



- Auto coneixement (intra personal)
- Auto gestió (intra personal)
- Auto motivació (intra personal)
- Empatia (inter personal)
- Habilitats Socials (inter personal)

### **2.3.1 L'auto coneixement**

És la capacitat de reconèixer i entendre en un mateix les pròpies fortaleeses, debilitats, estats d'ànim, emocions i impulsos.

*“Segons explica un vell relat japonès, una vegada un bel·licós samurai va desafiar un vell mestre zen que li expliqués els conceptes de cel i d’infern. Però el monjo va respondre amb menyspreu:*

*-No ets més que un ximple i no puc malgastar el meu temps amb les teves bajanades!*

*El samurai, ferit el seu honor, es va encendre d’ira i, desembeinant una espasa va exclamar:*

*-La teva impertinència et costarà la vida.*

*-Això –va replicar llavors el mestre- és l’infern!*

*Commogut per l’exactitud de les paraules del mestre sobre la còlera que l’estava torturant, el samurai es va calmar, embeinà l’espasa i es postrà davant d’ell, agraït.*

*-I això –va dir el mestre-, això és el cel!*

*La sobtada presa de consciència del samurai del seu desassossec il·lustra a la perfecció la diferència crucial entre el fet de romandre atrapat per un sentiment i el fet d’adonar-se que un està essent arrossegat per ell. L’ensenyament de Sòcrates<sup>8</sup> <coneix-te a tu mateix> -adonar-se dels sentiments propis en el mateix moment en què aquests sorgeixen- constitueix la pedra angular de la intel·ligència emocional”*

A través d’aquest relat,<sup>9</sup> entenem la importància de l’auto coneixement. És fonamental aquest pilar per poder desenvolupar-nos i acostar-nos als nostres objectius.

L’auto coneixement és el procés de reflexió que ens permet reunir i recopilar informació útil sobre nosaltres mateixos.

En el vídeo “*El origen del Lenguaje*”<sup>10</sup>, ens explica que les paraules només transmeten el 7% del missatge, el to de veu entre un 20% i un 30% aproximadament i el llenguatge corporal entre un 60% i un 80%, per tant, quasi un 93% del missatge és comunicació no verbal.

---

8 Sòcrates, 470 a.C. – 399 a.C, filòsof grec a qui es considerà el fundador de la filosofia occidental.

9 Goleman, D. (1995). Coneix-te a tu mateix. Intel·ligència Emocional (p. 79). Barcelona: Kairós – Assaig.

<sup>10</sup> Grupo Punset Productions. El origen del lenguaje [Video online]. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=DIqzz4aC5V0> (3 mayo del 2007).

Conèixer-se a un mateix, ens permet ser conscients de les nostres reaccions davant de situacions concretes i, per tant, de prevenir-les i aprendre a gestionar-les millor.

Si som capaços de prendre consciència de les nostres emocions, distingir-les, discernir entre les emocions favorables i les emocions destructives i sabe-ne trobar les causes, així com expressar les nostres opinions, preocupacions... serem capaços de crear més oportunitats personals i professionals que ens aproparan a les nostres fites.

Dins del mercat de treball, l'auto coneixement o auto avaluació és el procés de reflexió i anàlisi del propi perfil professional. Saber quins són els nostres interessos professionals, les nostres motivacions vers el treball, els coneixements i competències de les quals disposem...

Conèixer els nostres interessos professionals, els camps pels quals tenim preferència, és el primer pas en qualsevol procés d'orientació professional. Les nostres motivacions vers el treball, són fonamentals per al nostre benestar personal i per a l'ajust amb la nostra empresa i requeriments del lloc de treball, si en som conscients, podrem gestionar millor la nostra carrera professional...

Per tot això, l'auto coneixement és un pilar essencial tant pel nostre desenvolupament personal com professional.

### **2.3.2 L'auto control**

Quan parlem d'auto control parlem de la capacitat que ens permet gestionar, de la millor manera, els nostres impulsos emocionals, i impedeix que les nostres emocions ens controlin. Es tracta d'expressar de forma adequada les emocions.

Per comprendre la importància de l'auto control dins de la Intel·ligència Emocional, Daniel Goleman<sup>11</sup> ens explica en el seu llibre un estudi realitzat

---

<sup>11</sup>Goleman, D. (1995). El control dels impulsos: El test de les llaminadures. Intel·ligència Emocional (p. 129-130). Barcelona: Kairós – Assaig.

per Walter Mischel<sup>12</sup>. L'estudi realitzat a la dècada dels setanta, a la Universitat de Stanford, consistia a investigar amb un grup d'alumnes de preescolar de quatre anys d'edat, el control d'estímuls i del reforç retardat. Se'ls oferia una llaaminadura d'entrada, però si aconseguïen esperar vint minuts sense la llaaminadura, n'obtidrien dues. Quan els subjectes de la investigació ja van ser adolescents, es va voler saber què havia passat amb aquells nens. La diferència emocional i social existent entre aquells que s'havien afanyat a agafar la llaaminadura i aquells que havien resistit la temptació va ser important. Aquells que no l'havien agafat d'immediat, eren més competents tant socialment com acadèmicament i es mostraven més capaços a superar obstacles. El terç aproximat de preescolars que van agafar la llaaminadura instantàniament, mostraven més carències. Generalment, eren menys sociables, més indecisos...

Així doncs, observem que aquells que posseeixen més alt nivell d'auto control, indiquen més intel·ligència emocional i, per tant, més èxit personal i professional.

### **2.3.3 L'auto motivació**

Podem definir l'auto motivació com la capacitat de donar-se a un mateix, les raons, impulsos, entusiasme i interessos per dur a terme una acció específica o un determinat comportament.

Des del punt de vista de la Intel·ligència Emocional, l'optimisme és una actitud que impedeix caure en l'apatia, la desesperació o la depressió davant les adversitats.

En el següent article, *Its Structure and Acquisition*<sup>13</sup>, fa una comparació entre les capacitats innates amb l'entrenament sense talent previ en un àmbit. I ho exemplifica amb l'actuació musical de nens entrenats amb el mètode Suzuki, en què la major part de nens van començar a entrenar sense signes

---

<sup>12</sup> Walter Mischel, (Viena, 1930). Important psicòleg que va estudiar la personalitat. Famós pel seu estudi longitudinal, el Marshmallow Test.

<sup>13</sup>Ericsson, K. Anders i Charness, Neil. (1994). Expert performance: Its Structure and Acquisition. Science watch.

previs de talent musical i van aconseguir nivells comparables als prodigiosos músics d'èpoques anteriors i van obtenir accés als millors professors de música de tot el món.

“Els aspectes més destacats del talent, segons Gardner (1983), no és l'innat (don), sinó més aviat el potencial d'assoliment i la capacitat d'aprendre ràpidament material rellevant per una de les intel·ligències”.

Aquest cas, és un exemple, que ens permet observar que l'auto motivació, ganes d'aprendre i el grau d'assoliment i aprenentatge de les persones, pot arribar a igualar i superar un talent innat.

En el món laboral, la motivació del personal és clau perquè l'empresa aconseguixi els objectius proposats. Perquè un empleat es trobi motivat també ha de tenir motius que el duguin a l'acció. Hi ha molts factors que hi influeixen (remuneració, clima laboral, reconeixement...) també factors personals (actitud, experiència, situació personal...).

*Martin Seligman*<sup>14</sup>, defineix l'optimisme d'acord amb la manera com la gent s'explica a si mateixa els seus èxits i el seus fracassos. Martin Seligman, va dur a terme un estudi entre venedors d'assegurances de la companyia MetLife. La investigació va demostrar que durant els primers dos anys, els treballadors més optimistes venien el 37% més que els pessimistes, i que el percentatge d'abandonament entre els pessimistes era el doble que entre els optimistes.

Ser optimista o pessimista pot ser degut al temperament innat, però també pot veure's modulats per l'experiència. Es pot entrenar i desenvolupar encaixar les situacions d'una o altra manera.

És per això, que l'auto motivació és un punt clau per a poder gaudir en l'àmbit personal i aconseguir l'èxit desitjat en el món professional.

---

<sup>14</sup>Martin Seligman. (1942). És un professor de psicologia de Pennsilvània, director del Positive Psychology Center.

### 2.3.4 L'empatia

És la capacitat de reconèixer i entendre els sentiments o emocions d'altri, intentant experimentar de forma objectiva i racional el que sent l'altre individu.

*“Pràcticament des del moment mateix del naixement, els nadons es mostren afectats quan senten el plor d'un altre nen, una reacció que alguns han considerat el primer antecedent de l'empatia”.*<sup>15</sup>

Una sèrie d'estudis<sup>16</sup>, van demostrar que una bona part de les diferències que hi ha en el grau d'empatia es troben directament relacionades amb l'educació que els pares donen als fills.

Com hem vist, l'empatia és una qualitat innata, tot i així, pot entrenar-se i augmentar mitjançant l'educació en valors, la meditació o bé altres tècniques. És a dir, es pot aprendre a ser empàtic.

### 2.3.5 Les habilitats socials

Són un conjunt de destreses que ens permeten relacionar-nos de la millor manera possible amb altres persones.

La capacitat d'expressar els sentiments propis és una habilitat social fonamental.

En el vídeo titulat *“No es màgia es intel·ligència emocional”*<sup>17</sup>, d'Elsa Punset<sup>18</sup>, ens exposa com les emocions determinen la manera en què ens relacionem amb terceres persones. Durant la infància es determina si ho farem de manera segura o insegura. Tot i així, aquestes habilitats socials es poden desenvolupar.

---

<sup>15</sup>Goleman, D. (1995). Les arrels de l'empatia. El desenvolupament de l'empatia. Intel·ligència Emocional (p. 152). Barcelona: Kairós – Assaig

<sup>16</sup>Radke, Marian i Zahn, Carolyn. Theorigins of Empathy and Altruism. National Institute of mental Health

<sup>17</sup>Elsa Punset Oficial. No es magia, es intel·ligència emocional [Video online]. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=T-WE4N-XH2M> (12 marzo del 2016).

<sup>18</sup> Elsa Punset Bannelés una escriptora i filòsof filla del divulgador científic Eduard Punset.

Les claus per ser més hàbils socialment podrien ser : comprendre el perquè fem el que fem i entrenar el cervell a canviar pensaments, sentiments... Saber rebre i donar afecte a les persones que ens envolten.

Com deia Mary Angelou<sup>19</sup>, “La gente olvidrá lo que dijiste, olvidará lo que hiciste, pero nunca olvidará como la hiciste sentir”.

En el camp del treball, ho podríem relacionar, entre d’altres, amb el concepte d’assertivitat. Aquesta, és una habilitat social que consisteix a manifestar de manera clara, franca i respectuosa les pròpies opinions, emocions i creences, a defensar els nostres drets, a acceptar els pensaments i les crítiques dels altres i no sentir-se’n culpables.

## **2.4 Aplicacions en el món del treball**

La IE és clau perquè les nostres relacions i interaccions siguin un èxit i resultin beneficioses per a totes les parts implicades. En el camp del treball, ho podríem relacionar, entre d’altres, amb el concepte d’assertivitat. Aquesta, és una habilitat social que consisteix a manifestar de manera clara, franca i respectuosa les pròpies opinions, emocions i creences, a defensar els nostres drets, a acceptar els pensaments i les crítiques dels altres i no sentir-se’n culpables.

En el món laboral, el dia a dia implica la interacció amb altres companys, responsables, directors, clients... Conèixer i aplicar les claus d’Intel·ligència Emocional ens pot portar a negociar interessos, resoldre conflictes, fomentar un bon clima laboral... És fonamental disposar d’una capacitat de comunicació eficaç en el treball. A vegades, unes paraules equivocades, uns gestos inapropiats, poden ser generadors de situacions no desitjades.

---

<sup>19</sup> Mary Angelou va ser una poeta, novel·lista, activista pels drets civils, actriu i cantant dels EUA.



Daniel Goleman, explica en el seu llibre que durant la dècada dels quaranta, els estudiants amb més bones qualificacions, per tant amb un QI elevat, estaven adscrits a l'Ivy League d'universitats<sup>20</sup>. Es va realitzar un estudi amb noranta cinc estudiants d'aquestes universitats que va determinar que aquells estudiants que havien obtingut les qualificacions universitàries més elevades no havien aconseguit un èxit laboral (en termes de salari, productivitat o categoria professional) comparativament superior a aquells companys seus que havien obtingut qualificacions inferiors. També es va evidenciar que tampoc havien aconseguit una cota superior de felicitat a la vida, ni més satisfacció amb les seves relacions personals.

#### **2.4.1 La IE en els alts càrrecs**

La importància del lideratge dins les organitzacions és evident. Per tant, és fonamental que els líders disposin d'un grau d'Intel·ligència Emocional elevat, és a dir, desenvolupin i treballin cada un dels pilars esmentats anteriorment.

Prendre consciència d'un mateix implica tenir una imatge clara de les pròpies fortaleses i debilitats, significa comportar-se amb humilitat. L'auto regulació, ajuda a obtenir el control en les situacions i no prendre decisions precipitades. L'auto motivació ajuda a treballar de forma conscient cap als objectius i transmet positivisme a l'equip. L'empatia, també és fonamental, ja que obtens la capacitat de posar-te a la pell dels companys i ajudar al seu propi desenvolupament. A més, els líders que dominen les habilitats socials, també són grans comunicadors.

“Cada vegada resulta més evident que el que realment importa a l'hora d'obtenir un rendiment superior en els llocs de treball de direcció i ens els líders de les grans empreses, no són només els seus currículums i QI, sinó també la manera en què es relacionen amb ells mateixos i amb els altres”<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup>L'Ivy League constitueix un grup selecte de vuit universitats privades de Nova Anglaterra famoses pel seu prestigi acadèmic i social.

<sup>21</sup>Goleman, D. (1998). Working with Emotional Intelligence. Bantam Books.

En els darrers anys, s'ha reconegut la Intel·ligència Emocional com un dels quantificadors més fiables per determinar l'èxit d'un professional. Un 90% de l'èxit en càrrecs de lideratge és atribuït a alts nivells d'EQ.

Rosa García García<sup>22</sup>, presidenta CEO i de SIEMENS ESPAÑA, ens comenta a la seva conferència “La emoción, una guía para liderar”<sup>23</sup>, quatre moments al llarg de la seva trajectòria professional que li van mostrar la importància de reconèixer les emocions i gestionar-les de la millor manera possible. La importància de proveir feedbacks de millora constant al teu equip, tenir respecte pels teus propis empleats perquè d'aquesta manera, puguin créixer i desenvolupar-se professionalment. Obrir-te i saber alinear totes les persones de la companyia cap a la mateixa direcció. Acceptar que com a líder, també estàs en un procés de millora contínua, que la perfecció no existeix i tots tenim àrees de millora. Ser capaç de mostrar també certa vulnerabilitat als que t'envolten, ja que el teu equip també et sabrà donar suport i recolzament. Reconèixer els teus propis sentiments, vulnerabilitats, àrees de millores et fa un líder més fort. Apreciar els teus col·laboradors tant com ells t'aprecien a tu. “La veritat no canvia perquè no ens l'expliquin”. El més important és que els col·laboradors t'apreciïn tant com tu els aprecies a ells. Estimar els teus empleats.

Un estudi<sup>24</sup> a PepsiCO va determinar que les unitats de la companyia encapçalades per persones amb “un don de gentes” –habilitats de relació amb la gent - ben desenvolupat, van sobrepassar els objectius d'ingressos anuals d'un 15 a un 20 per cent.

American Express Financial Advisors, té un programa de training de “Emotional Competence”<sup>25</sup> per a gerents, des de 1992. L'objectiu principal del programa és ajudar als gerents a convertir-se en “entrenadors emocionals” per poder apreciar més plenament el paper que juguen les

---

<sup>22</sup>Rosa García García. (1965) matemática y directiva española, es Presidenta y Consejera Delegada de Siemens en España.

<sup>23</sup>Rosa García García Tedx Talks. La emoción una guía para liderar. Rosa García at TedxMoncloa. [vídeo online]. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=4modSNIxhQ> (7enero al 2007).

<sup>24</sup>David A. Whetten, Kim S. Cameron. (2013). Developing management skills. Academic Pres.

<sup>25</sup>Emotional Competence Training Program. American Express. <http://www.eiconsortium.org/>.

emocions en el lloc de treball i desenvolupar major consciència de les seves pròpies reaccions emocionals i dels seus informes directes. El programa inclou capacitació en diverses àrees de competència emocional, com per exemple, l'autoconsciència, l'autoregulació, l'empatia i les habilitats socials. Recentment, es va realitzar un estudi d'avaluació que suggereix que la participació al programa contribueix a augmentar els ingressos per vendes. Els assessors dels gerents que havien participat en el programa havien crescut en els seus negocis un 18,1%, comparat amb un 16,2% per aquells que els seus gerents no hi havien estat entrenats.

Amb aquests exemples podem concloure de la importància de la presència de la Intel·ligència Emocional en alts càrrecs i del profit que n'obté la companyia.

A més a més, gaudir d'un bon lideratge afavorirà el clima laboral dins de l'empresa, i cada cop, són més les organitzacions que ho tenen clar. A l'article (Quelart, Raquel. 2016) <sup>26</sup> es determina que el treballador optimista rendeix més, i segons un altre estudi<sup>27</sup> es va determinar que els empleats feliços tenen un 65% més d'energia i la seva vinculació a l'empresa és major.

Per això cada cop augmenten les empreses que mesuren la felicitat dels seus treballadors.

---

<sup>26</sup>Quelart, Raquel. 2016. "En auge las empresas que miden la felicidad de sus empleados". LAVANGUARDIA

<sup>27</sup>Lutterbie, Simon i Pryce – Jones, Jessica. Ioponer Institute of Oxford. Mesasuring Happiness at Work: BPS. (2013).

### **3. Marc Pràctic**

#### **3.1 Emotional Intelligence at Henkel**

##### **3.1.1 Anàlisi de les necessitats formatives**

Un dels passos més importants perquè un pla de formació sigui exitós, és, primer de tot, detectar les necessitats formatives reals dels nostres treballadors, per poder incidir-hi i donar resposta a aquestes mancances .

En aquest cas, des del Departament de HR, vam adonar-nos de la importància del coneixement i aplicació del concepte d'Intel·ligència Emocional dins d'una organització. Alhora, vam descobrir que el coneixement de què disposaven els nostres empleats sobre Intel·ligència Emocional era ínfim.

La píndola formativa de què disposàvem a la Henkel Global Academy només estava disponible en anglès i tenia una durada aproximada d'una hora. Diversos managers ens van comentar l'interès en la píndola d'Intel·ligència Emocional i la necessitat d'ampliar-la i fer-la visible a tota la plantilla.

Per tant, vam iniciar un projecte formatiu amb l'objectiu principal d'aportar coneixement teòric sobre la IE als treballadors, reforçant també els principis de leadership, per a la posterior aplicació en els seus respectius llocs de treball. Per tal d'aconseguir canvis actitudinals a la seva conducta, i d'aquesta manera obenir una millora del clima laboral a l'empresa.

##### **3.1.2 Contingut de la formació**

El contingut principal de la formació estarà basat en el coneixement aportat per Howard Gardner i Daniel Goleman. La píndola anomenada "What is Emotional Intelligence?" disponible a la Henkel Global Academy per a tots els treballadors de Henkel i la

complementació per part del departament de HR de Henkel amb vídeos, estudis, exemples, activitats dinàmiques... a realitzar durant la sessió.

A més hem preparat un dossier, (veure dossier en Annex 1), per als participants per anar completant amb definicions, exemples, reflexions...

### **3.1.3 Implamentació del programa**

La idea principal és fer diferents sessions amb grups homogeneïtzats, on hi hagi tant càrrecs directius com treballadors juniors, d'aquesta manera hi haurà diferents punts de vista i les sessions seran més enriquidores.

Inicialment, farem sis sessions d'aproximadament entre deu i quinze participants. El nombre del grup s'ha establert amb l'objectiu que els assistents puguin tenir una participació activa i fer les intervencions que creguin necessàries. La inscripció dels participants al taller d'Intel·ligència Emocional serà totalment voluntària, les sessions tindran una durada aproximada de quatre hores i es duran a terme dins de l'horari laboral i que abasta a treballadors de la plantilla de qualsevol de les divisions de Henkel: Laundry & Home Care, Beauty Care i Adhesives Technology.

Les sessions es realitzaran en les dates següents:

<b>DIA</b>	<b>Nº DE PARTICIPANTS</b>
17 de febrer	15
3 de març	14
7 d'abril	12
21 d'abril	16
16 de maig	11
25 de maig	15

### 3.1.4 Seguiment i avaluació

Un cop hem realitzat la formació és importantíssim ser capaços de mesurar l' impacte que ha obtingut.

Un dels mètodes més coneguts per a l'avaluació de la formació és el model de Kirkpatrick<sup>28</sup>, que consta de quatre etapes:

La primera etapa, és la reacció. Mesurar la satisfacció dels participants, veure si els assistents la valoren favorablement. És important saber el que es vol mesurar i dissenyar un format que et permeti quantificar les reaccions. Permetre també, que els presents facin propostes de millora i suggeriments.

La segona etapa, és l'aprenentatge. En aquest nivell, es tracta de veure si s'ha produït una transferència de coneixements i, pròpiament, un aprenentatge. És important mesurar l'aprenentatge, ja que sense aprenentatge, no podem esperar modificacions en la conducta dels assistents i, per tant, no assoliríem els nostres objectius. Una manera pràctica d'avaluar el segon nivell, és fixar-se en un abans i un després d'un grup concret de participants.

La tercera etapa, és el comportament. Saber quin impacte ha tingut la formació en el desenvolupament del treballador en el seu dia a dia. Els canvis en el lloc de treball de la persona que ha assistit i ha finalitzat la formació. De vegades, és interessant, deixar passar cert temps, perquè els canvis siguin visibles.

La quarta i última etapa del model Kirkpatrick són els resultats. En aquest nivell, es tracten de mesurar els resultats de negoci que s'aconsegueixen gràcies a la formació. Podríem dir, que és el nivell més difícil de mesurar, ja que en els resultats de negoci apareixen moltes variables que poden influir i, a més, és necessari un període perquè els resultats s'evidenciïn.

---

<sup>28</sup> Kirkpatrick, D. (1924). Professor emèrit de la Universitat de Wisconsin (EEUU), millor conegut per la creació d'un model de gran influència per a l'avaluació de cursos de formació.

Recentment, en aquest model, es va afegir una cinquena etapa, el ROI (Return On Investment), que quantifica la inversió realitzada en termes purament econòmics, mesura el retorn de la inversió. Per poder realitzar el ROI, s'ha de quantificar el cost directe de la formació, mesurar l'increment de productivitat després de la formació, traduir aquest increment a diners i calcular la diferència.

$$\text{ROI} = \frac{(\text{Investment Gain} - \text{Investment Cost})}{(\text{Investment Cost})} \times 100$$

Si el ROI surt positiu, implica que la formació ha estat rendible. Si per contra, el ROI obté un valor negatiu implicarà que la formació no ho ha estat.

En el taller d'Intel·ligència Emocional impartit a Henkel, s'ha portat l'avaluació als dos primers nivells i s'ha proposat el nivell tres.

Per avaluar la reacció, s'ha realitzat un qüestionari de satisfacció als assistents al finalitzar cada sessió. (Veure annex 2)

Els valors obtinguts en el qüestionari han estat els següents:

En una escala de 1 '1 al 4:

Organización y Contenido	3,75
Formador	3,83
MediosTécnicos	3,71
Valoración general	3,81

Com observem, la formació ha obtingut una valoració molt positiva. Els participants, han quedat satisfets amb el curs impartit i han recomanat a altres companys realitzar-lo.

Per avaluar l'aprenentatge, hem seleccionat una petita mostra de participants de cada sessió de manera aleatòria. Els hem enviat un breu qüestionari<sup>29</sup> (veure qüestionari Annex 3) online a realitzar, per conèixer el grau d'aprenentatge sobre el concepte d'Intel·ligència Emocional i el grau d'aplicabilitat en el seu lloc de treball després de l'acció formativa.

A dia d'avui, hem avaluat les dues primeres etapes seguint el model de Kirk Patrick.

La meua proposta és portar l'avaluació de la formació al nivell tres, per a assolir-ho, deixarem passar cert temps, hem calculat un any. Ens tornarem a fixar amb el mateix cohort que van participar en l'avaluació de la segona fase, l'aprenentatge. Conjuntament organitzaríem una focus group on ens reuniríem amb els participants per rebre el seu feedback sobre la formació, canvis actitudinals en el treball... A la vegada, ens posaríem en contacte amb els seus supervisors per veure si s'han produït els canvis esperats.

Tant l'última fase d'avaluació del model de Kirk Patrick, els resultats, com el nivell proposat pel Dr. Phillips, el ROI, no hi ha la previsió de realitzar-los. Ja que primer de tot, requereixen cert temps per poder apreciar canvis en els resultats de negoci, a més, en un entorn d'empresa multinacional com Henkel, existeixen moltíssimes variables que poden influir en aquests resultats. Per tant, hauríem de fer un estudi exhaustiu per analitzar quin tant per cent dels resultats de les tres línies de negoci tenen l'origen en la formació d'Intel·ligència Emocional. En termes econòmics, quantificar el cost directe de la formació, és complicat, ja que no ha estat una formació contractada a una consultoria externa sinó que ha estat una formació impartida pel propi personal del Departament de Recursos Humans. A més, els participants de la formació eren de les diferents línies de negoci, de diferents departaments, per tant, és difícil mesurar la

---

<sup>29</sup> Annex 2. Qüestionari Intel·ligència Emocional



productivitat de cada participant a cada lloc de treball en concret, per tal de poder valorar el seu increment post formació.

Per aquestes raons, mesurarem les tres primeres etapes del model Kirk Patrick, la reacció, l'aprenentatge i el comportament.

#### **4. Conclusions**

La Intel·ligència Emocional és un concepte relativament nou que apareix quan tota una sèrie d'experts són capaços d'obrir la mirada i qüestionar la noció tradicional d'intel·ligència que ja no es redueix a l'àmbit cognitiu i racional, sinó que abasta altres camps que no havien estat tinguts en compte.

L'individu en un món global, és percebut també de forma global, i el concepte d'intel·ligència abarca tota una sèrie d'habilitats que ens permeten prendre consciència de les nostres emocions, comprendre els sentiments dels altres, tolerar pressions i frustracions que suportem a la feina o en qualsevol situació personal, accentuar la nostra capacitat de treball en equip i adoptar una actitud empàtica i social, que ens proporcionarà majors possibilitats de desenvolupament personal i professional.

I són justaments aquests factors els que en una organització són determinants per a una gestió eficaç i positiva del capital humà que la forma. Avui en dia ningú ja no dubta que un grup humà reeixirà en els seus objectius si té un lideratge, que ha de ser un bon comunicador, capaç de potenciar l'autoconsciència, l'autoregulació, l'empatia i les habilitats socials ente els membres de l'organització i que aquesta actitud possibilitarà un major èxit professional, de compromís i de rendiment en el treball.

És, per tant, un dels àmbits fonamentals en la formació actual de les empreses potenciar aquestes actituds i habilitats entre els empleats. Un empleat "feliç", sabedor que se'l valora, se'l té en compte, que se li reconeix la feina, l'esforç i el compromís i que tots aquests factors tenen un trasllat en les seves condicions laborals, esdevindrà, de ben segur, el capital més valuós per aquesta empresa.

Tot i que avui en dia les condicions laborals cap als treballadors, en la major part d'empreses han reulat – sous més baixos, temporalitat, pèrdua de drets -i no sembla que sigui aquesta la millor política empresarial, més enllà d'un major benefici a curt termini per part de l'empresari, que afavoreixi un bon clima de treball i compromís, encara trobem organitzacions, com Henkel Ibèrica que aposta pels fonaments bàsics que els experts en Intel·ligència Emocional proposen, i que fan de l'organització, un gran equip.

El departament de HR de Henkel Ibèrica, on em trobo actualment en pràctiques, es pren la formació dels empleats com una aposta de futur, com un valor afegit per a una empresa que vol ser competitiva en un món global.

Aquest any, a demanda també d'alguns dels seus managers, es va proposar la formació en Intel·ligència Emocional entre el seu personal. Amb criteris rigorosos tant en la preparació dels continguts com en la posterior valoració, s'intenta aconseguir una millora personal i professional dels empleats que comporti una millora empresarial. Una formació que ha estat valorada en tots els seus ítems per damunt de 3 en un valor màxim de 4.

Perquè hi ha empreses que sí que ho han entès, parafrasejant diríem que el que realment importa a l'hora d'obtenir un rendiment superior en els llocs de treball no són només els currículums i QI, sinó també la manera com l'organització ens tracta.

## 5. Bibliografia

### Libres:

- Goleman, D. (1995). Coneix-te a tu mateix. Intel·ligència Emocional Barcelona: Kairós – Assaig.
- Goleman, D. (1998). Working with Emotional Intelligence. Bantam Books.
- Gardner, H. (1989). To Open Minds: Chinese Clues to the Dilemma of American Education.
- Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S. & Schuler, R. (2007). La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. New York: McGraw-Hill.
- Goleman, D. Y Chernis, C. (2005). La inteligencia emocional en el trabajo. Barcelona: Editorial Kairós.
- David A. Whetten, Kim S. Cameron. (2013). Developing management skills. Academic Press.
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2016). Leader emotional intelligence and subordinate job satisfaction: A meta-analysis of main, mediator, and moderator effects. Personality and Individual Differences.
- Maurice J. Elías, Steven E. Tobías y Brian S. Friedlander. (2001). Educar con Inteligencia Emocional. Edit. Plaza & Janés.
- Maxwell Aiken, W. (1956). The three keys to success. Edit. Hawthorn Book.
- Weisigner, H. (1998). La Inteligencia Emocional en el trabajo. Edit. Javier Vergara.
- Esquiviel, L. (2000). El libro de las emociones. Barcelona, España: Plaza Janés.

### Articles / Estudios:

- Quelart, R. (2016). “En auge las empresas que miden la felicidad de sus empleados”. LAVANGUARDIA
- Cinco días. (2015). “La formación no es un coste, sino una inversión”. EL PAÍS.
- Ericsson, K. Anders i Charness, Neil. (1994). Expert performance: “Its Structure and Acquisition”. Science watch.
- Radke, Marian i Zahn, Carolyn. “The origins of Empathy and Altruism”. National Institute of mental Health
- David A. Whetten, Kim S. Cameron. (2013). “Developing management skills”. Academic Pres.
- Lutterbie, Simon i Pryce – Jones, Jessica. (2013). “Measuring Happiness at Work”. Ioponer Institute of Oxford.

### Vídeos:


- Grupo Punset Productions. “El origen del lenguaje” [Video online]. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=DIqzz4aC5V0> (3 mayo del 2007).
- Elsa Punset Oficial. “No es magia, es inteligencia emocional” [Video online]. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=T-WE4N-XH2M> (12 marzo del 2016).
- Rosa García García Tedx Talks. “La emoción una guía para liderar”. Rosa García at TedxMoncloa. [vídeo online]. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=4modSNIxhQ> (7enero al 2007).

### Webs:

- Rodriguez, J. (2005). “El modelo Kirkpatrick para la evaluación de la formación”. <http://www.uhu.es/yolanda.pelayo/docencia/Virtualizacion/2-contenidos/parte%204/MODELO%20DE%20KIRCKPATRICK.pdf>
- Factor Humano. (2017). “IQ vs EQ”. Disponible en: [\[http://semanaeconomica.com/factor-humano/2014/04/30/iq-vs-eq-coeficiente-intelectual-vs-la-inteligencia-emocional/\]](http://semanaeconomica.com/factor-humano/2014/04/30/iq-vs-eq-coeficiente-intelectual-vs-la-inteligencia-emocional/)

## 6. Anexos

### 6.1 Annex 1

 Excellence is our Passion

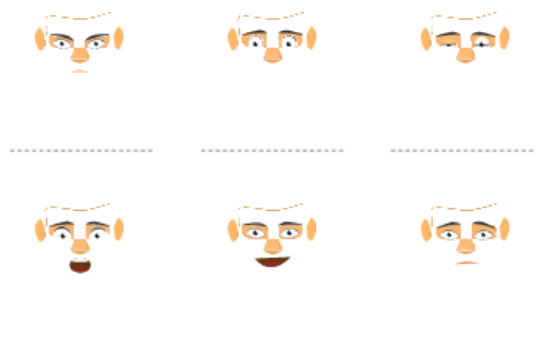
Taller de Inteligencia Emocional - Liderazgo  
Cuaderno de trabajo

### The Leadership Principles



- LEAD MYSELF**  
Lead by example, convey passion and self-reflect on my role as a leader.
- LEAD TEAM**  
Develop a diverse mix, generation of leaders and build high-performing teams.
- LEAD STAKEHOLDERS**  
Build effective partnerships based on mutual trust with all relevant stakeholders.
- LEAD CHANGE**  
Anticipate challenges, create new opportunities and realize change.
- LEAD PERFORMANCE**  
Set ambitious targets, drive execution and reward excellent performance.



### Las emociones



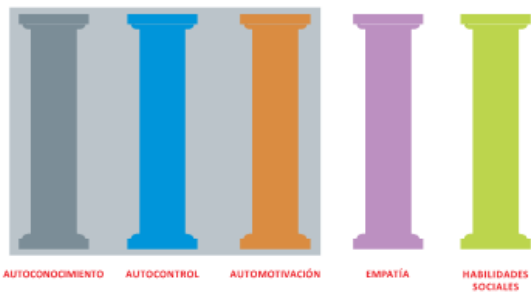
-----

-----

### ¿Qué es una emoción?

	
.	.
.	.
.	.
.	.
.	.
.	.
.	.

## Los cinco pilares de la inteligencia emocional



## ¿Cómo me veo reflejado en este pilar?








## ¿Qué puedo hacer para mejorarlo?

## Algunas pautas



- Toma conciencia de tus diferentes emociones. Aprende a identificarlas.
- Distingue entre tus emociones favorables y destructivas y sus causas.
- Identifica tus fortalezas y debilidades.
- Analiza la diferencia entre lo que sientes o experimentas y lo que existe en realidad.
- Expresa tu opinión, preocupaciones, creencias y valores.
- Habla de forma abierta sobre tus sentimientos y los de los demás.

## y además...

- 
- 
- 
- 
- 
- 

## ¿Cómo me veo reflejado en este pilar?








## ¿Qué puedo hacer para mejorarlo?

## Algunas pautas



- Aprende a relajarte y a tomar un descanso cuando llegue una situación tensa.
- Aprende a identificar situaciones y personas estresantes.
- Aprende a posponer tentaciones y placeres inmediatos.
- Practica la relajación y el ejercicio.
- No digas ni hagas cosas de las que luego te puedas arrepentir.
- Encuentra el humor en cada situación.
- No esperes que los demás decidan por ti. Confía en tu propio criterio.

y además...

- 
- 
- 
- 
- 
- 

¿Qué puedo hacer para mejorarlo?

y además...

- 
- 
- 
- 
- 
- 

¿Qué puedo hacer para mejorarlo?

¿Cómo me veo reflejado en este pilar?




AUTOMOTIVACIÓN







Algunas pautas



AUTOMOTIVACIÓN

- Aprende a ver los problemas como retos a alcanzar.
- Basa tu filosofía de vida en la esperanza de éxito en lugar del miedo al fracaso.
- Aprende a considerar la adversidad y los contratiempos sin vivirlos como resultado de debilidades y deficiencias personales.
- No caigas en la autocompasión.
- Busca actividades que te reten a utilizar todo tu potencial y a dar lo mejor de tí mismo.
- Intenta centrarte en el "lado bueno de la vida".

¿Cómo me veo reflejado en este pilar?




EMPATÍA







Algunas pautas



EMPATÍA

- Escucha para entender.
- No escuches sólo con los oídos sino también con el corazón. Aprende a leer entre líneas cuando alguien te está hablando.
- Aprende a ver la vida a través de los ojos de las otras personas. Respeta la forma de ver y sentir de los demás.
- No des soluciones antes de haber entendido la situación, los motivos, las expectativas y las necesidades de la otra persona.
- Utiliza experiencias en que hayas interpretado mal a otras personas para evitar posibles situaciones similares de futuro.



y además...

- 
- 
- 
- 
- 
- 

¿Cómo me veo reflejado en este pilar?










¿Qué puedo hacer para mejorarlo?

Algunas pautas

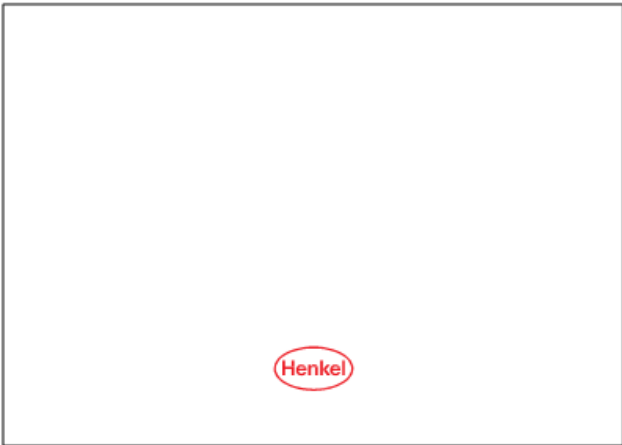


- Fíjate en las fortalezas de las personas y no sólo en las debilidades.
- Cuando pienses algo bueno sobre otra persona díselo.
- Sé tolerante. Respeta el derecho que tienen los demás a ser distintos a ti.
- Aprende a criticar a los demás de forma constructiva.
- Intenta ser un miembro colaborador y participativo en el grupo.
- Admite tus errores y discúlpate sinceramente cuando hayas tratado a otros injustamente o hayas herido sus sentimientos.

y además...

- 
- 
- 
- 
- 
- 

Plan de acción



## 6.2 Annex 2

### CUESTIONARIO DE LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LAS ACCIONES FORMATIVAS EN LAS EMPRESAS FORMACIÓN DE DEMANDA Orden TAS 2307/2007, de 27 de Julio

Para evaluar la calidad de las acciones formativas es necesaria su opinión como alumno/a, acerca de los distintos aspectos del curso en el que ha participado.  
LE ROGAMOS RESPONDA A TODAS Y CADA UNA DE LAS PREGUNTAS DE ESTE CUESTIONARIO.  
**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**  
Los datos aportados en el presente cuestionario son confidenciales y serán utilizados, únicamente, para analizar la calidad de las acciones formativas.

#### I. DATOS IDENTIFICATIVOS DE LA ACCIÓN (PREIMPRESOS O A CUMPLIMENTAR POR LA ENTIDAD GESTORA DEL CURSO)

1. Nº Expediente	B179113AA	2. Perfil	Empresa Organizadora		
3. CIF Empresa	A08046799	4. Nº Acción	025	5. Nº Grupo	005
6. Denominación acción	INTELIGENCIA EMOCIONAL				
7. Modalidad	Presencial				

#### II. DATOS A CUMPLIMENTAR POR EL PARTICIPANTE (Señale con una X la casilla correspondiente)

<b>1. Edad</b> <input type="text"/>	<b>2. Sexo</b> 1. Mujer <input type="checkbox"/> 2. Varón <input type="checkbox"/>	<b>5. Categoría Profesional</b> 1. Directivo <input type="checkbox"/> 2. Mando Intermedio <input type="checkbox"/> 3. Técnico <input type="checkbox"/> 4. Trabajador/a cualificado/a <input type="checkbox"/> 5. Trabajador/a de baja cualificación <input type="checkbox"/> 6. Otra (especificar) <input type="text"/>
<b>3. Titulación actual</b> 1. Sin titulación <input type="checkbox"/> 2. Título de graduado ESO / Graduado Escolar <input type="checkbox"/> 3. Título de Bachiller <input type="checkbox"/> 4. Título de Técnico FP grado medio/FPI <input type="checkbox"/> 5. Título de Técnico FP grado superior/FPII <input type="checkbox"/> 6. E. universitarios 1º ciclo (Diplomado-Grado) <input type="checkbox"/> 7. E. universitarios 2º ciclo (Licenciatura-Máster) <input type="checkbox"/> 8. E. universitarios 3º ciclo (Doctor) <input type="checkbox"/> 9. Título de Doctor <input type="checkbox"/> 10. Otra titulación (especificar) <input type="text"/>	<b>4. Lugar de trabajo indicar (indicar provincia)</b> 1.- Lugar del centro de trabajo <input type="text"/>	<b>6. Horario del curso</b> 1. Dentro de la jornada laboral (ir a 6.1) <input type="checkbox"/> 2. Fuera de la jornada laboral <input type="checkbox"/> 3. Ambas (ir a 6.1) <input type="checkbox"/> <b>6.1 Porcentaje de la jornada laboral que abarca el curso</b> 1. Menos del 25% <input type="checkbox"/> 2. Entre el 25% al 50% <input type="checkbox"/> 3. Más del 50% <input type="checkbox"/>
		<b>7. Tamaño de la empresa participante</b> 1. De 1 a 9 empleados <input type="checkbox"/> 2. De 10 a 49 empleados <input type="checkbox"/> 3. De 50 a 99 empleados <input type="checkbox"/> 4. De 100 a 250 empleados <input type="checkbox"/> 5. De más de 250 empleados <input type="checkbox"/>

#### III. VALORACIÓN DE LAS ACCIONES FORMATIVAS

Valore los siguientes aspectos del curso utilizando una escala de puntuación del 1 al 4 (1 puntuación más baja y 4 puntuación más alta). Marque con una X la puntuación correspondiente.  
1 Completamente en desacuerdo, 2 En desacuerdo, 3 De acuerdo, 4 Completamente de acuerdo

<b>1. Organización del curso</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>				
1.1 El curso ha estado bien organizado (información, cumplimiento de fechas/horarios, entrega material)								
1.2 El número de alumnos del grupo ha sido adecuado para el desarrollo del curso								
<b>2. Contenidos y metodología</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>				
2.1 Los contenidos del curso se han ajustado a mis necesidades formativas								
2.2 Ha habido una combinación adecuada de teoría y práctica								
<b>3. Duración y horario</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>				
3.1 La duración del curso ha sido suficiente según los objetivos y contenidos del mismo								
3.2 El horario ha favorecido la asistencia al curso								
<b>4. Formadores / Tutores</b>	<b>Formadores</b>				<b>Tutores</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
4.1 La forma de impartir o tutorizar el curso ha facilitado el aprendizaje								
4.2 Conocen los temas tratados en profundidad								
<b>5. Medio didácticos</b> (guías, manuales, fichas...)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>				
5.1 La documentación y materiales entregados son comprensibles y adecuados								
5.2 Los medio didácticos están actualizados								
<b>6. Instalaciones y medios técnicos</b> (pizarra, pantalla, proyector, TV, vídeo, ordenador, programas, máquinas, herramientas...)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>				
6.1 El aula, el taller o las instalaciones han sido apropiadas para el desarrollo del curso								
6.2 Los medios técnicos han sido adecuados para desarrollar el contenido del curso (ordenadores, pizarra, proyector, TV, máquinas)								
<b>7. Sólo cuando el curso se ha realizado en la modalidad a distancia, teleformación o mixta</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>				
7.1 Las guías tutoriales y los materiales didácticos han permitido realizar fácilmente el curso (impresos, aplicaciones telemáticas)								
7.2 Se ha contado con medios de apoyo suficientes (tutorías individualizadas, correo y listas de distribución, teleconferencia, biblioteca virtual, buscadores...)								
<b>8. Mecanismos para la evaluación del aprendizaje</b>								
8.1 Se ha dispuesto de pruebas de evaluación y autoevaluación que me permiten conocer el nivel de aprendizaje alcanzado	<b>Sí</b>		<b>No</b>					
8.2 El curso me permite obtener una acreditación donde se reconoce mi cualificación	<b>Sí</b>		<b>No</b>					
<b>9. Valoración general del curso</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>				
9.1 Puede contribuir a mi incorporación al mercado de trabajo								
9.2 Me ha permitido adquirir nuevas habilidades/capacidades que puedo aplicar al puesto de trabajo								
9.3 Ha mejorado mis posibilidades para cambiar de puesto de trabajo en la empresa o fuera de ella								
9.4 He ampliado conocimientos para progresar en mi carrera profesional								
9.5 Ha favorecido mi desarrollo personal								
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>				
<b>10. Grado de satisfacción general con el curso</b>								
<b>11. Si desea realizar cualquier sugerencia u observación, por favor, utilice el espacio reservado a continuación</b>								
<b>Fecha de cumplimentación del cuestionario</b>								

**Muchas gracias por su colaboración**

## 6.3 Annex 3

### Inteligencia Emocional

#### Página 1

Des del departamento HR de Henkel Ibérica, estamos realizando la evaluación sobre la formación de Inteligencia Emocional. Nos gustaría medir el aprendizaje transferido: ¿Qué conocimiento habéis aprendido? ¿Qué habilidades han sido desarrolladas y mejoradas? ¿Qué actitudes fueron modificadas? Esto nos ayudará a realizar mejoras en la formación existente. La encuesta solo le tomará cinco minutos y sus respuestas son totalmente anónimas.

#### Página 2

Según Daniel Goleman, ¿Cuántos pilares forman la Inteligencia Emocional? \*

- Uno
- Dos
- Tres
- Cuatro
- Cinco

La Inteligencia Emocional nos permite... \*

- Mejor desarrollo en nuestras relaciones personales
- Tomar conciencia de nuestras emociones
- Mejorar nuestro IQ
- Respuestas A y B son correctas
- Ninguna de las anteriores

¿La empatía es un pilar fundamental de la IE? \*

- sí
- no

¿La IE se puede desarrollar? \*

- sí
- no

¿La auto motivación es un pilar interpersonal? \*

- sí  
 no

¿Qué le ha aportado el curso formativo de IE? \*

	1. Muy alto	2. Alto	3. Bajo	4. Muy Bajo	5. No Evaluable
Conocimiento teórico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mejora de mi rendimiento en el trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me ha permitido adquirir nuevas habilidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aplicabilidad en mi vida personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Satisfacción general del curso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Recomendarías la formación a un compañero/a? \*

- sí  
 no

En el caso que la recomendarás, lo harías por...

- Es muy útil y aplicable en el trabajo  
 Es interesante  
 Favorece al desarrollo personal  
 Todas las anteriores

Comentarios / Sugerencias...