



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**LA INTELIGENCIA EMOCIONAL:  
HERRAMIENTA PARA UN LIDERAZGO EFECTIVO**

**TESIS PROFESIONAL  
PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:**

**VANESSA MICHEL MORALES HERNÁNDEZ**

**ASESOR:**

**L.A. Y MTRA. MARIA ELENA CAMARENA ADAME**



**MÉXICO, D.F.**

**2005**

m342627



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

622

FACULTAD DE CONTADURIA  
Y ADMINISTRACION



ABR. 4 2005



COORDINACION DE  
EXAMENES PROFESIONALES

*Agradecimientos:*

*A Dios por mi existencia, por ubicarme en el lugar y momento correctos, por marcar las pautas en mi vida para hacer lo correcto, por la fortaleza para enfrentar los inconvenientes, por el amor y bendiciones, por darme tiempo y salud para concluir esta etapa en mi vida.*

*A mi mamá, por su amor, apoyo incondicional y su confianza, por su ejemplo de vida y por luchar sin cesar por la gente que ama, por compartir conmigo sus logros como yo dedico totalmente los míos a ella.*

*A Pamela y Cesarín, por ser mi motivación en lo que hago, porque por ellos se reafirmó mi compromiso de ser mejor cada día, por su amor, su nobleza y su comprensión, por ser los mejores hermanos del mundo.*

*A mi abue Bertha, por su lealtad, sus cuidados y por dedicar parte de su vida a mi persona.*

*A toda mi familia por confiar en mí, por sus consejos y todo el apoyo recibido.*

*A Isaac, por su amor y motivación, por ayudarme a construir y a conocerme, por compartir su vida conmigo.*

*A la Mtra. María Elena Camarena, por su tiempo y dedicación, por compartir sus conocimientos y ayudarme a concluir en la recta final de mis estudios.*

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la  
UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el  
contenido de mi trabajo recepcional.  
NOMBRE: Vanessa Michel  
MORALES HERNANDEZ  
FECHA: 15/Abril/2005  
FIRMA: [Firma]

# LA INTELIGENCIA EMOCIONAL: HERRAMIENTA PARA UN LIDERAZGO EFECTIVO

## CONTENIDO

### INTRODUCCION

### CAPITULO I: ANTECEDENTES DEL HOMBRE Y LA INTELIGENCIA

1.1 EL ORIGEN ANIMAL DEL HOMBRE .....	4
1.2 DINAMISMO DE LOS INSTINTOS .....	6
1.3 DEFINICION DE INTELIGENCIA .....	8
1.4 TIPOS INTELIGENCIA: MODELO DE INTELIGENCIAS MÚLTIPLES ...	10

### CAPITULO II: INTELIGENCIA EMOCIONAL

2.1 ANTECEDENTES .....	13
2.2 CONCEPTO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL .....	13
2.3 COMPONENTES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL .....	16
2.4 QUE ES EL COEFICIENTE INTELECTUAL Y QUE ES LA INTELIGENCIA EMOCIONAL .....	18

### CAPITULO III: LAS EMOCIONES

3.1 EL MAPA CEREBRAL DE LA EMOCION .....	21
3.2 CONCEPTO DE EMOCION .....	22
3.3 LAS EMOCIONES PRIMARIAS .....	23
3.4 ESTRUCTURA DE LAS EMOCIONES .....	26
3.5 EL CONTROL DE LAS EMOCIONES .....	29

### CAPITULO IV: CALIDAD EMOCIONAL EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES

4.1 DESARROLLO DE LA AUTOCONCIENCIA .....	38
4.2 METODOS O HABILIDADES PARA ELEGIR UNA RESPUESTA EMOCIONAL .....	44

4.3 RELACIONES INTERPERSONALES..... 45  
4.4 TECNICAS PARA UNA COMUNICACION EFICAZ..... 53

**CAPITULO V: EL LIDERAZGO EMOCIONALMENTE INTELIGENTE**

5.1 LIDERAZGO..... 59  
5.2 ESTILOS DE LIDERAZGO..... 60  
5.3 DIFERENCIA ENTRE UN DIRIGENTE Y UN LIDER..... 61  
5.4 LIDERAZGO E INTELIGENCIA EMOCIONAL ..... 63  
5.5 MANEJO DE CONFLICTOS..... 67  
5.6 EL NEGOCIADOR Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL..... 68  
5.7 EL LIDER COMO CATALIZADOR DE CAMBIOS..... 70  
5.8 BENEFICIOS QUE PROPORCIONA A LA ORGANIZACIÓN LA  
INTELIGENCIA EMOCIONAL..... 70

**CONCLUSIONES .....78**

**BIBLIOGRAFIA**

## *INTRODUCCIÓN*

Habitualmente estamos acostumbrados a relacionar la inteligencia con la capacidad de raciocinio lógico, con el coeficiente intelectual que determina las habilidades para las ciencias exactas, la comprensión y la capacidad de análisis reflexivo, el razonamiento espacial, la capacidad verbal y las habilidades mecánicas; sin embargo, en el mundo empresarial se está empezando a tener en cuenta y a valorar más la denominada “inteligencia emocional” que determina cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás.

El mundo laboral está cambiando, y ya no se puede hablar de una única profesión o de un trabajo en la misma empresa para toda la vida. hoy en día se habla de “empleabilidad” que es la capacidad de una persona de aportar valor a la organización, y esto ya no se consigue sólo con un coeficiente intelectual de alto nivel, sino que también se necesita desarrollar un coeficiente emocional con cualidades como constancia, flexibilidad, optimismo, perseverancia, etc.

Una persona podrá ser todo lo capaz y eficiente que quiera, pero esto no garantiza su éxito profesional. Es necesario tener además otras cualidades personales, tales como la iniciativa y la empatía, la adaptabilidad y la persuasión, así como todas aquellas que tienen que ver con el control de sus emociones.

Así mismo, muchas de las teorías gerenciales clásicas se centran en el modo en que cada uno se conduce y se relaciona con quienes lo rodean. Ahora contamos con estudios empíricos que nos indican, con una precisión hasta ahora desconocida, cuanta inteligencia emocional hace falta para lograr el éxito.

Los grandes cambios son una constante; las innovaciones técnicas, la competencia global y las presiones de los inversionistas son fuerzas en constante crecimiento que llevan al cambio.

En los últimos años se han realizado investigaciones en el campo de la inteligencia emocional; dichos estudios han cubierto áreas tales como la definición de métodos para medir la inteligencia emocional, la determinación de la importancia de las capacidades de la inteligencia emocional, la eficacia personal y su aplicación e integración en varios contextos, incluidas las aulas escolares.

Sin embargo, y para lo que a mis intereses profesionales atañen, la presente investigación se centra en el estudio de la aplicación específica de la inteligencia emocional como una herramienta necesaria en el líder empresarial contemporáneo, para corroborar que se pueden alcanzar objetivos personales, grupales u organizacionales a través de actitudes emocionalmente inteligentes, manejando las

emociones negativas que influyen de manera trascendental en los patrones de conducta propios y en los de la gente que nos rodea.

Durante muchos años se consideró poco adecuado demostrar o, incluso, tener emociones en alguna situación como si nuestro contenido emocional fuese irrelevante en el trabajo. Sin embargo, a través de esta investigación, así como de la presentación de puntos de vista de grandes autores expertos en el tema que se han incluido en la presente, se demuestra que las emociones no sólo son una parte importante de la experiencia laboral, sino que también establecen, en gran medida, el rumbo que debe seguir una empresa.

Una de las expectativas a cubrir con la realización de esta investigación, es comprender claramente el impacto que el desarrollo de nuestra inteligencia emocional tiene sobre el éxito propio, de la gente que depende de nosotros y de la empresa que representamos, puesto que la mayoría nos vemos orillados por el deseo del éxito, entendiendo éste como satisfacción laboral por una buena remuneración o por la promoción a cargos más altos. Una vez comprendido cómo se logra el éxito profesional mediante el uso de la inteligencia emocional, será fácil encontrar motivos para utilizarla con el fin de obtener un mayor provecho personal.

Además, considero que es de suma importancia el estudio de la IE debido a que abarca el entendimiento de la necesidad <<que actualmente se requiere en forma de carácter urgente>> de ayudar a los demás a desarrollar su propia inteligencia emocional, tanto en el ámbito personal como laboral, con el objeto de que a través de un líder con alto coeficiente emocional, se logre una organización emocionalmente inteligente. Para comprender lo importante que esto resulta, imaginemos lo que sería trabajar en una empresa en la que todos nos comunicamos con comprensión y respeto, donde se establecieran objetivos de grupo y se ayudaran a los demás a conseguirlos, donde el entusiasmo y la confianza en la organización fueran generales, de forma que nos sintiéramos lo bastante inspirados como para fomentar el desarrollo de la inteligencia emocional entre todos los miembros de la organización.

Por lo anterior la presente investigación tiene como objetivo analizar el concepto de Inteligencia Emocional y su aplicación como herramienta para lograr un liderazgo emocionalmente inteligente, que proporcione beneficios a la empresa; no obstante este tema ha sido estudiado desde hace varios años por diversos autores, sigue siendo notoria la carencia en el desarrollo de componentes de la inteligencia emocional que permitan un liderazgo efectivo.

Es importante mencionar que este trabajo es una investigación monográfica, y como tal consiste en un texto cuya finalidad es sintetizar, estructurar y presentar

información ya existente. Presenta un interés científico porque permite un estudio riguroso y profesional sobre temas muy concretos.

Para la comprensión del tema, el presente trabajo se ha estructurado en cinco capítulos y en la parte final se presentan las conclusiones y la bibliografía.

En el primer capítulo partimos del origen animal del hombre, sus semejanzas y su “diferencia” del resto de los animales, cómo ha evolucionado a lo largo de los años física y mentalmente, así como el dinamismo de sus instintos que son la base de acción de las emociones. Esta primera parte concluye con la definición de inteligencia que ha sido objeto de innumerables investigaciones y la presentación del modelo creado por Howard Gardner de “inteligencias múltiples”.

En el capítulo II se darán a conocer los antecedentes, concepto y componentes de la inteligencia emocional, así como las diferencias de ésta respecto al coeficiente intelectual.

El capítulo III se centra totalmente en las emociones, desde su mecanismo de funcionamiento en el cerebro humano, qué son, cómo se estructuran y cómo se pueden manejar.

Una vez presentada la IE y las emociones, en el capítulo IV se desarrollan a mayor profundidad temas que conllevan a una calidad emocional en las relaciones interpersonales, tales como el desarrollo de la autoconciencia, los métodos para elegir una respuesta emocional adecuada y técnicas para lograr una comunicación eficaz.

En el capítulo V se relacionan de forma directa los temas abordados anteriormente en la aplicación para un líder emocionalmente inteligente, partiendo de qué es un líder hasta llegar a los beneficios que éste proporciona a la empresa, e incluso a la gente de la que se rodea.

Es de mi particular interés que este trabajo de investigación, en el cual se encuentran plasmadas mis contribuciones, pueda proporcionar información y sirva de apoyo para el desarrollo de habilidades emocionales en el líder contemporáneo.

CAPITULO I  
***ANTECEDENTES DEL  
HOMBRE Y LA  
INTELIGENCIA***

## ***1.1 EL ORIGEN ANIMAL DEL HOMBRE***

Desde tiempos remotos en que los seres humanos primitivos comenzaron a elaborar las cosmogonías con las que trabajaban para explicar el origen del universo, la génesis del hombre quedó también incluida en esas elaboraciones, empleándose en su formulación mecanismos ideacionales regidos por el pensamiento mágico. Surgieron en esa forma, en las diferentes culturas, mitos y leyendas muy variadas, mediante las cuales el hombre intentó explicar el misterio de su propia existencia.

La ciencia, mediante la aplicación de los métodos de conocimiento que la caracterizan y con base en aportaciones proporcionadas por varias de sus ramas, ha contestado a la pregunta del origen del hombre ofreciendo un conjunto impresionante de pruebas que muestran su origen animal.

Entre ese conjunto de pruebas, generalmente las de carácter paleontológico son tenidas como las más demostrativas, debido a su gran objetividad y fácil divulgación. Sin embargo, otras ramas de la ciencia hablan un lenguaje igualmente probatorio y convincente del origen animal del hombre, aunque tienen el inconveniente de ser demasiado especializadas.

Las notables características psicológicas que posee el hombre, le han ofrecido una particularidad altamente distintiva del resto de los animales. Esta distinción no se refiere sólo a la inteligencia, sino a otras funciones, que por no existir en el psiquismo de los animales, se han considerado como el sello de lo estrictamente humano. Son estas principalmente la capacidad de autoconocimiento, la autodeterminación y la tendencia moral. A estas manifestaciones se debe que se haya considerado al hombre como un ser aparte, como una creación especial, desvinculada del resto de los animales (1).

El progreso evolutivo de la inteligencia es visible de toda escala zoológica; no hay, pues, dificultad en admitir que existe un antecedente de ella en los animales. La distinción con respecto al hombre surgió al observar en él las manifestaciones psicológicas antes mencionadas, funciones de las que, al parecer, no se encuentra antecedente alguno en los animales.

La anatomía comparada muestra que los animales evolucionados y el hombre, poseen órganos, aparatos y sistemas de formas y estructuras similares.

(1) Ugarte. Héctor Manuel. "Conducta Humana. Instintos y Sociedad", JGH Editores. 2000. p.25

La disposición en conjunto, de las estructuras físicas, consistente en la integración de una cabeza, un tronco y cuatro extremidades, hace patente la semejanza del hombre con el resto de los animales evolucionados, pero especialmente de los simios antropoides. Esta semejanza exterior se repite igualmente en la conformación de los órganos internos como, por ejemplo, el cerebro.

El cerebro del hombre actual presenta diferencias morfológicas con el de los monos, pero estas diferencias eran menores en los hombres del pasado, como lo demuestran el tamaño y la forma de la cavidad craneal, observada en los restos fósiles.

El desarrollo del lenguaje, primero realizado en forma mímica, luego onomatopéyica y más tarde articulada, dio lugar a la integración de estructuras neurológicas nuevas en el cerebro del hombre. De la misma manera el nuevo uso impuesto a las extremidades superiores, especialmente las manos, utilizando el pulgar oponible que ya presentan los simios antropoides, causó modificaciones visibles en la estructura cerebral. Son estos, pues, algunos de los mecanismos que nos explican por qué el hombre actual presenta diferencias en su cerebro, en comparación con el de los monos.

Traduciendo al lenguaje psicológico las reacciones elementales que se producen en la materia viva, pueden expresarse en la forma siguiente: la materia quiere lo que necesita y repudia y se defiende de lo que le es adverso. Cuando la materia logra lo que necesita, se produce en ella la cesación del querer, originándose entonces la satisfacción correspondiente. Para lograrla se hacen necesarios movimientos y actos adecuados, de acuerdo con la naturaleza del factor perturbador.

Las reacciones de placer y displacer tienen una importancia muy grande, pues el funcionamiento del aparato psíquico se rige en su totalidad por ese mecanismo, cualquiera que sea la manifestación que en dicho aparato se produzca.

La comprensión de los mecanismos del placer y displacer en el nivel celular tiene, pues, una importancia capital para comprender el funcionamiento del aparato psíquico en su totalidad. Desde el punto de vista que llamaríamos metafilogénico, el placer y el displacer corresponden: uno, a la afirmación de la vida, a su realización; y, el otro, el displacer, a lo que amenaza; es decir, a la muerte.

Las complicadas funciones neuropsíquicas que los animales superiores presentan son, pues, resultado de la evolución de características dadas en la materia viva elemental, en la célula, que hacen posible, a partir de la irritabilidad, la formación y progreso de dichas complicadas funciones y de las correspondientes

estructuras físicas, representadas por las agrupaciones sistematizadas de células nerviosas.

## ***1.2 DINAMISMO DE LOS INSTINTOS***

Es necesario hacer una distinción entre instintos y actos instintivos. Instinto es la necesidad o pulsión, existente en los organismos, y acto instintivo es el realizado a consecuencia de la pulsión experimentada.

Los actos instintivos se caracterizan por una tendencia a la ejecución de conductas organizadas, específicas, todo aquello a consecuencia de pulsiones existentes y basadas en que existen en los organismos dispositivos funcionales adquiridos evolutivamente.

La materia viva, en su lucha por adaptarse al medio para no perecer, ha reaccionado produciendo actos nuevos, más eficaces para lograr dicho fin, los cuales van quedando fijados por selección a lo largo del proceso evolutivo. Este tipo de respuesta se ha hecho compleja y altamente organizada y constituye lo que se llaman instintos y actos instintivos. El instinto es, pues, un fenómeno biológico caracterizado por una tendencia autónoma e imperativa a la ejecución de los actos.

Los instintos muestran su dinamismo en el aparato psíquico en forma de una tensión característica, la cual requiere su correspondiente descarga. En el caso del instinto sexual y del de nutrición, dicha tensión se manifiesta en forma de una necesidad duradera, pues se origina por la intervención de mecanismos neuroendocrinos que la determinan. Esta necesidad es de carácter displaciente (2) y por eso se dice que los instintos muestran su dinamismo en el aparato psíquico en forma de necesidad por satisfacer.

En el caso de los instintos de miedo y de agresión, el mecanismo desencadenante es diferente. Se trata de una reacción emocional que surge frente a una incitación procedente del mundo externo, el cual se desencadena en forma automática y rápida, y en la que no parece existir el estado duradero de tensión que se presenta en otros instintos. Esto parece ser debido a que el componente endocrino no figura de antemano, sino solamente el neurológico, que es el que actúa. Ciertamente que las reacciones de miedo y de cólera dan lugar a manifestaciones de respuesta endocrina, pero esto más bien ocurre posteriormente.

*(2) El estado de displacer equivale a una amenaza de muerte para la materia viva, situación antivital que amenaza al ser.*

Las reacciones de miedo y de cólera también pueden producirse con exclusión de una incitación precedente del medio externo, originándose endógenamente a consecuencia de elaboraciones mentales que son el resultado de situaciones conflictivas neuróticas, o en cualquier otra situación sentida como una amenaza vital, tal como ocurre, por ejemplo, con la reacción de miedo que puede producir en un individuo la conciencia de encontrarse afectado por alguna enfermedad física amenazadora.

El estado de displacer equivale a una amenaza de muerte para la materia viva. El logro del estado antitético de satisfacción, es decir, del estado placentero, significa la persistencia de la condición vital y de la afirmación de la vida. La tendencia de la materia viva a persistir en el estado de organización que adquirió, encuentra pues su expresión en un impulso psicobiológico concreto y definido, consistente en lograr la cesación de todo estado displaciente, convirtiéndolo en un estado antitético placiente.

En el aparato psíquico de los organismos evolucionados, existe, además, otro grupo de funciones cuya integración se ha originado en el contacto con el medio y como consecuencia del proceso de adaptación para no perecer. Son éstas las funciones intelectuales y de la acción, que fueron adquiriendo también un grado progresivo de complejidad, hasta llegar a hacerlas igualmente irreconocibles por lo que toca al punto de partida de su primitivo origen. Entre ellas se encuentran la imaginación creadora, la abstracción, la generalización y demás tipos de razonamiento.

En forma esquemática podemos decir que las funciones del aparato psíquico se dividen en funciones afectivas, funciones intelectuales y funciones de la acción.

Los instintos, que son una manifestación evolutiva de la tendencia a persistir, hacen sentir su presencia en la esfera afectiva del aparato psíquico en forma de necesidad; es decir, como un displacer. Al ocurrir dicho estado, las funciones intelectuales y las funciones motoras de la acción entran en actividad, con el objeto de hacer cesar el estado displacentero, pues éste es significativo de una amenaza vital. La actividad intelectual consiste en la elaboración de ideas, y la motora en la producción de movimientos o de conductas tendientes a lograr el cese de la reacción displaciente.

El hombre es un ser autoconsciente; es decir, que posee la característica de tener conocimiento de su propia existencia, a diferencia de los animales, que no la tienen. Puede también dirigir su conducta y elegir entre ejecutar un acto u otro.

### ***1.3 DEFINICIÓN DE INTELIGENCIA***

Con demasiada frecuencia escuchamos decir eso de que: “La inteligencia es lo que nos distingue de los animales”, pero ¿qué es eso de la inteligencia?

La definición que más se acercaría al concepto de inteligencia podría ser: capacidad de flexibilizar y adaptar nuestras conductas (externas e internas - pensamientos -) para conseguir aquellos objetivos que nos proponemos. Tal habilidad incluye la disposición para beneficiarse de las experiencias, resolver problemas y razonar con efectividad.

De forma sencilla también respondería a la pregunta previa afirmando: que es la facultad de conocer, comprender y entender. Y entonces estamos hablando de una de las potencias del alma o esencia de la especie, caracterizada por el aprender y proyectar.

Se sabe que la corteza cerebral, presente en los mamíferos superiores, y especialmente en el hombre, posee abundantes centros secundarios, desarrollados en función de los estímulos recibidos en el aprendizaje, es decir, a medida que aprendemos, tales núcleos crecen y se consolidan.

Los sistemas sensoriales (visual, auditivo, kinestésico, olfativo y gestatorio), son verdaderos generadores de representaciones internas donde se reconocen, interpretan, almacenan y evocan las sensaciones. Y los sistemas motores registran y almacenan los movimientos voluntarios aprendidos, tales como los de la comunicación verbal y no verbal (lenguaje, gestos, utilización de manos, postura corporal, etc.). Aunque las neuronas de un individuo se forman en una fase muy precoz de su vida, en el transcurso de ésta no dejan de perfeccionarse, estableciendo numerosas y complejísimas conexiones, entramados y asociaciones entre las de la corteza cerebral en función de las experiencias vividas.

Considerando lo anterior, estaríamos hablando de la posibilidad de tener existencia en diferentes focos cognitivos: sensorial, emocional, motor, además de los puramente mentales (analítico, conceptual, relacional, creativo, etc.), y que tal experiencia, conocida, entendida y comprendida, permitiría el desarrollo intelectual de tal área en cuestión.

Puede decirse que la inteligencia reside en la facultad de asociar los estímulos – el feedback – nuevos con la competencia inconsciente adquirida en el pasado, de integrar los de distintas clases y, sobre todo, de llevar a cabo actos de competencia consciente no estrictamente iguales a otros ya realizados anteriormente, teniendo como fundamento elementos de conducta adquiridos por aprendizaje.

Pero claro, todo ello está en función a las necesidades y condicionamientos culturales. Uno de los mayores vicios de nuestra civilización, alimentada aquí por el fundamentalismo psicológico, es su obsesiva manía de medirlo todo, cuantificarlo, establecer plusmarca, generar competitividad: <<Yo soy más, tú eres menos>>. ¿Quién es más inteligente, el que sabe hacer cálculos matemáticos complejos de cabeza y gran velocidad aunque no sirva para nada – hoy en día hay magníficas calculadoras -, o el que maneja estrictamente las cuatro reglas que utiliza pero es un hábil y próspero comerciante? Por ello, en la definición de inteligencia, esta trata de la habilidad consistente en la disposición a modificar nuestras conductas con miras a conseguir un objetivo. Es, por tanto, la capacidad para disponer de múltiples y variadas alternativas que nos lleven a la meta prevista.

La inteligencia es algo así como el arte de gobernar y controlar la mente, y para gobernar y controlar es necesario llevar las reacciones automáticas al plano de la conciencia.

El descubrimiento reciente de que las emociones siguen un circuito diferente al de otros pensamientos para llegar al cerebro, nos apunta que muchas de las respuestas emocionales que tenemos van a ser costosas de manejar. Pero lo que sí podemos hacer es modificar la estrategia que las genera, o utilizar otra diferente.

¿Cómo podemos llevar a cabo este cambio? Aprendiendo a tomar nuestras propias decisiones. Sin embargo, para ser capaces de decidir correctamente, es necesario expandir nuestra conciencia, ya que esta es la parte de la mente donde se produce el proceso de la toma de decisiones.

Son muchas las personas que creen ser conscientes por el simple hecho de sobrevivir y disfrutar. Nada más lejos de la realidad, para ser conscientes hay que tomar conciencia de nuestra propia conciencia.

La inteligencia como la conciencia, llegan a ser manifestaciones de competencia inconsciente una vez que aprendemos a utilizarlas adecuadamente. Cuando el individuo adquiere la experiencia usando correctamente con disciplina, constancia y paciencia tales facultades, alcanza el grado de competencia inconsciente en el aprendizaje, y entonces, y sólo entonces, operará inteligentemente en cualquiera de las áreas. Y también podrá manejarlas consciente, cuando solicitemos una atención específica, un control o fiscalización deliberada, precisa y no reactiva.

El desarrollo humano, el crecimiento mental y la evolución van de la mano de la conciencia –y de su hija la inteligencia-. Para que el poder de la inteligencia actúe, no es suficiente con desearlo, es imprescindible ejercitarla, practicarla, ya que, a pesar de su fuerza, se debilita fácilmente influida por el ambiente (lugar, momento y

gente), por los estados internos (emociones) y por los condicionamientos (programaciones mentales). Aunque generalmente toda la gente está de acuerdo con la idea de que el hombre debe desarrollarse a todos los niveles, y, por tanto, ha de cambiar; muchas veces nos damos cuenta de la necesidad del cambio cuando ya es demasiado tarde.

Por todo ello es por lo que si queremos prosperar, evolucionar, ser conscientes y alcanzar un alto índice de inteligencia -en este caso, de la emocional-, necesitamos salir de las rutinas y de la automatización, requiriendo para ello una autoobservación deliberada que nos facilite la identificación de esas programaciones negativas<sup>(3)</sup> que inundan nuestra vida.

#### ***1.4 TIPOS DE INTELIGENCIA: MODELO DE INTELIGENCIAS MÚLTIPLE.***

Fue el psicólogo Howard Gardner quien en 1975 propuso el modelo de las “Inteligencias Múltiples” basado en hallazgos científicos, dando una visión alternativa que enfatiza las diferentes habilidades de los individuos ofreciendo la idea de que la inteligencia no es única o global, sino múltiple, reconociendo que los individuos tienen diferentes estilos, fortalezas y limitaciones, y que por lo tanto, es necesario ajustar el proceso educativo a esas individualidades, concediendo a otras capacidades humanas el mismo valor que tradicionalmente se daba exclusivamente a las verbales y matemáticas (concepción reduccionista de la inteligencia, producto del contexto histórico, educativo y social en que surgió).

Es necesario cuestionar ese concepto y observar más de cerca a los individuos y el modo en que cada uno desarrolla las habilidades necesarias y fundamentales en el manejo de los obstáculos y circunstancias que existen en el ambiente cultural donde viven. Hay que tomar en cuenta los roles que cada uno juega en su contexto social y los problemas que le atañen resolver.

En principio su modelo incluyó siete inteligencias básicas en el hombre, posteriormente añadió dos más; es interesante describir brevemente estas nueve inteligencias, haciendo énfasis en las inteligencias interpersonal e intrapersonal que son de interés para la presente investigación.

1. Lingüística o verbal: habilidad de poner en palabras con claridad, agudeza y perspectiva, pensamientos y sentimientos.

*(3) Las programaciones negativas son aquellos vicios o tendencias socialmente admitidos que impiden el desarrollo y la evolución humana. La pereza, la negligencia, gula, lujuria, avaricia, culto a la imagen, ansia de poder, fama, etc. Son algunas de ellas.*

2. Lógico-matemática: habilidad de razonamiento matemático, entendimiento de relación numérica, así como la habilidad para manejar cadenas de razonamientos y reconocer sus patrones y orden. Habilidad propia de los científicos.

3. Espacial: Habilidad de formar modelos mentales del mundo espacial, permite el dominio y comprensión del espacio así como el cálculo de volúmenes.

4. Musical: sensibilidad ante la melodía, el ritmo o el tono. Relacionada con la percepción del sonido y el tiempo.

5. Kinestesico-corporal: habilidad de resolver problemas o elaborar un producto usando partes del cuerpo, así como dominar todo el cuerpo.

6. Interpersonal: habilidad de comprender los estados de ánimo de otras personas, qué los motiva, cómo trabajan, cómo generan los consensos y la cooperación entre ellos. Sensibilidad a las emociones de otros, habilidad de motivar y ayudar a otros individuos a entender aspectos importantes y a cumplir con sus objetivos comprendiendo sus necesidades. Está basada en la capacidad de darse cuenta y poder diferenciar entre los individuos y sus estados de ánimo, intenciones, motivaciones y temperamentos. Hay evidencias que sugieren que el lóbulo frontal juega un papel importante en este tipo de inteligencia. Daños en esta área pueden producir cambios profundos de personalidad perdiendo habilidades relacionadas con la interacción social, dejando intactos otras formas de resolver problemas.

7. Intrapersonal: es una habilidad similar a la anterior, sólo que está dirigida al individuo mismo. Es la habilidad de formar una visión verídica de uno mismo y ser capaz de utilizar ese modelo para operar efectivamente enfrentando las circunstancias de la vida. La habilidad de acceder a la vida emocional propia como medio de entendimiento propio y por medio de ese conocimiento, entender a otros. Está relacionada con la conciencia, la habilidad de concienciar lo que necesito, lo que deseo. ¿Por qué estoy sintiendo lo que siento? ¿Por qué pienso lo que pienso? ¿Cuáles son mis patrones y actitudes? ¿En qué circunstancias tengo la tendencia a expresar estas actitudes? Para alcanzar el éxito en el área que decidamos expresar nuestro potencial individual, se requiere un buen conocimiento de quién soy, qué hago bien y cuáles son mis limitaciones. Así como celebrar los éxitos. Las personas con alta inteligencia intrapersonal tienen un modelo muy claro de ellos mismos y pueden reconocer sus propias necesidades y deseos, lo mismo que los recursos personales para alcanzarlos. Es la inteligencia involucrada en la gerencia o superación de sí mismo. Sirve para el crecimiento personal.

En el año de 1995 Gardner incluyó un nuevo tipo de inteligencia:

8. Naturalista: es la habilidad para reconocer y comprender el entorno natural, es la que ha permitido al hombre sobrevivir y dominar su entorno.

Posteriormente en el año de 1998, vuelve a modificar su teoría, y agrega:

9. Existencial: es la capacidad de interesarse e indagar en cuestiones filosóficas: ¿quiénes somos?, ¿de dónde venimos?, ¿para qué existimos?, ¿qué es el infinito?

Si bien, como él mismo subrayó, en la mayoría de las escuelas se sigue cultivando exclusivamente, al menos consciente y premeditadamente los dos nueceros tipos de inteligencia: la verbal y la matemática.

La inteligencia viene a ser entonces un conjunto de talentos complejos y multifacéticos, suma de habilidades específicas innatas y adquiridas, expresadas globalmente, aunque no de modo absoluto.

▪

CAPITULO II  
***INTELIGENCIA***  
***EMOCIONAL***

## **2.1 ANTECEDENTES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL**

La inteligencia emocional tiene sus orígenes al explorar los ingredientes del desempeño laboral destacado: Mc Clelland se incorporaba a un emprendimiento que obtuvo su primera base científica a comienzos del siglo XX con la obra de Taylor. McClelland propugnaba que una serie de aptitudes específicas, entre ellas la empatía, la autodisciplina y la iniciativa, distinguían a los más exitosos de aquellos que apenas se bastaban para conservar el empleo. Pisando los talones al Taylorismo llegó otra medida correcta de la excelencia, según sus partidarios, era la capacidad de la mente humana.

Con el ascenso del pensamiento freudiano, otra oleada de expertos argumentó que, además del Coeficiente Intelectual, también la personalidad era el ingrediente de la excelencia. Hacia los años sesenta, los test de personalidad y las tipologías (el que una persona fuera extrovertida o introvertida, emotiva o racional) formaban partes de las habituales mediciones del potencial para el trabajo.

Entre los grandes teóricos de la inteligencia que señalaron la diferencia entre Coeficiente Intelectual e Inteligencia Emocional, figura Howard Gardner, psicólogo de Harvard que, en 1975, propuso un modelo de “inteligencia múltiple” que fue ampliamente celebrado. En su lista de nueve tipos de inteligencia se incluyen no sólo las familiares aptitudes para lo verbal y las matemáticas, sino también dos variedades “personales”, conocer el propio mundo interior y la habilidad social.

En 1990 dos psicólogos propusieron una amplia teoría de la inteligencia emocional; fueron Meter Salovey, de la Universidad de Yale, y John Mayer. Otro modelo de la inteligencia emocional fue el propuesto en los años ochenta por Reuven – On, un psicólogo israelita. En los años recientes otros teóricos han propuesto variaciones de la misma idea, entre quienes destaca Daniel Goleman.

## **2.2 INTELIGENCIA EMOCIONAL**

¿Qué es eso de la Inteligencia Emocional? Podemos definirla como esa parte de la inteligencia que nos permite ser conscientes de las emociones: percibir las, identificarlas, comprenderlas, manejarlas y expresarlas del modo más adecuado, en función del lugar, momento y personas implicadas.

Esto es, un conjunto de habilidades que posibilitan al sujeto a alcanzar un equilibrio en sus estados internos, entre las que se encontrarán el autodomínio emocional, la motivación, la perseverancia, la disciplina y la comprensión hacia otros.

La persona emocionalmente inteligente es consciente de sí misma, vive en el aquí y en el ahora, de forma que no permite que un acceso emocional destruya o altere su equilibrio. Este individuo posee una habilidad empática tal que le resulta fácil también leer las emociones ajenas; al conocerse a sí mismo y ser consciente de sí mismo, conoce a los demás. Es objetivo en la valoración de sí mismo conociendo sus flaquezas y fortalezas. Asume plenamente la responsabilidad de sus actos y mantiene su palabra con integridad. Se esfuerza día a día por adquirir un mayor grado de excelencia personal y profesional, manteniéndose en la dirección de sus objetivos y actuando con diligencia y precisión (4).

Esta facultad intelectual, cuando es desarrollada, abre las puertas de la evolución consciente; por lo contrario, al expresar tus emociones de un modo inapropiado, lo único que se hará es empeorar la situación. Por todo ello, merece la pena tomar en consideración y comprometidamente el trabajo de llegar a ser auténticos dueños de nuestras emociones: “Maneja conscientemente tus emociones, para que ellas no te manejen a ti”.

Las emociones contradicen los impulsos conscientes, por ejemplo, por qué nos molesta la actitud de ciertas personas aún sabiendo que su mala educación no va con nosotros. Las emociones operan a escala subconsciente y están impregnadas de condicionamientos de todo tipo, incluidos los genéticos, a los que sólo les importa la supervivencia. Pero en la actualidad –salvo las excepciones y el tercer mundo- la supervivencia está garantizada y en la mayoría de nuestras interacciones no peligra, sin embargo, las emociones primarias surgen y se exteriorizan una y otra vez ocasionando infinidad de trastornos relacionales y sociales. Mientras estas emociones primarias sigan aflorando con tanta facilidad, poco nos diferenciamos de las bestias, y aún menos de nuestros antepasados neandertales.

En la estructura de ordenación mental, las emociones son el sistema organizador de la mente; en el momento que intervienen, todo queda afectado. Si la inteligencia o conciencia no interviene y las vigila, conducen a la mente hacia conclusiones determinadas en función a la satisfacción emocional del momento. Esto ocurre porque las emociones son programas para deliberar rápidamente – cerebro antiguo y responsable de la supervivencia-, no cuestionan sus respuestas, dado que la aptitud es lo importante en su organización. Uno de los elementos de mayor importancia en el desarrollo de la inteligencia humana es su memoria, y ésta se encuentra ligada fuertemente a la intensidad de nuestras emociones. Diferentes estudios realizados avalan el hecho de que recordamos mejor las palabras o hechos que inducen a emociones que los que no lo hacen. Los traumas, por ejemplo, que quedan indeleblemente grabados en nuestra memoria tienen su respuesta aquí.

(4) Carrión López, Salvador. “Inteligencia con PNL”. *Psicología y Autoayuda*, 2001, p. 52

Freud decía que era imposible acceder a recuerdos que no tuvieran emparejada una cierta carga emocional. Esto no quiere decir que tengamos que experimentar traumas o conmociones emocionales para poder memorizar, basta con la motivación –que es una emoción- o la responsabilidad –que es otra- para que la memoria se active. A medida que la motivación es mayor, la memorización es más fácil y duradera; cuanto más responsable es de lo que emprende una persona, tanto mayor será su capacidad de memorizar y recordar. No es necesario llegar a situaciones de gran impacto emocional para beneficiarnos del uso de nuestros estados internos. Este mecanismo tiene como fin mantenernos en estado de alerta ante situaciones de similar naturaleza que pudieran presentarse. Así se estructuró en nuestros antepasados para prever las situaciones de riesgo y amenaza que podían poner en peligro la vida.

Podemos afirmar, entonces, que las emociones son como circuitos impresos, estrategias que organizan, en cierto modo y para muchos fines, nuestra mente.

La mayoría de las personas han comprobado alguna vez en su vida que cuando las emociones son demasiado intensas producen todo tipo de distorsiones mentales: interfieren, bloquean, confunden, dificultan y subjetivizan completamente la realidad. Un empleado puede ponerse excesivamente nervioso ante la presencia de su jefe y cometer muchos más errores que de costumbre; una persona puede sentir tanto miedo infundado, que le impida salir a la calle; un individuo celoso creará ver situaciones provocadoras donde no las hay y responder irracionalmente ante su pareja.

Tampoco se debe creer que todo en las emociones es contraproducente; los procesos mentales aunque parten de nuestra identidad <sup>(5)</sup>, se organizan en torno a valores que se encuentran ligados a emociones –como queremos que sean las cosas-. Estas aspiraciones y deseos son algo así como los valores vitales: tener hijos, vivir en el campo, desarrollarse como persona, servir al prójimo, ser rico o famoso, etc. Es el sentido de la vida, una fuerte motivación que nos empuja a salir hacia delante. La emoción o desemoción que produce nos induce a aproximarnos o alejarnos de ese objetivo vital y es lo que nos mantiene firmes en la lucha o lo que nos arroja al abandono.

Las emociones están ahí, queramos o no, entroncadas en nuestro cerebro límbico, y, en consecuencia, actuando sin control sobre nuestra vida según su criterio primitivo –o animal- si no intervenimos sobre ellas. Aquí es donde ha de entrar en juego la inteligencia emocional. Nuestra evolución cerebral nos ha permitido llegar a poseer dispositivos lo suficientemente poderosos para alcanzar el equilibrio, para incrementar nuestras capacidades, para permanecer ecuanimes ante

<sup>(5)</sup> Considerando esta como el conjunto de valores y creencias de una persona.

las dificultades de la vida y, en consecuencia, para mantener o recuperar nuestra salud total. Las emociones son como señales que nos avisan, de nosotros depende el uso que hagamos de ellas. Si llegas a ser dueño de tus dispositivos cerebrales, podrás alzarte al punto de deseos.

### **2.3 COMPONENTES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL**

Daniel Goleman, en su libro “La inteligencia emocional”, propone 5 componentes de la inteligencia emocional, considerándolos claves para el desarrollo de la misma.

#### *1. Conciencia de las propias emociones.*

La conciencia de uno mismo, el reconocer un sentimiento mientras ocurre, es clave para la inteligencia emocional. Una mayor certidumbre con respecto a nuestras emociones es una buena guía para las elecciones vitales. Quien no se percata de sus emociones queda a merced de las mismas. La frase de Sócrates “conócete a ti mismo” confirma la base de la inteligencia emocional, la conciencia de los propios sentimientos en el momento en que se experimentan.

La conciencia de uno mismo significa “ser consciente de nuestro humor y también de las ideas sobre ese humor”, según John Mayer, psicólogo de la Universidad de New Hampshire, dice que existe una distinción lógica entre ser consciente de los sentimientos y actuar para cambiarlos. También dice que reconocer un humor desagradable es sentir también los deseos de superarlo. Este reconocimiento, sin embargo, se distingue de los esfuerzos que hacemos para no actuar movidos por un impulso emocional.

La comprensión de los sentimientos ofrece un mayor grado de libertad, no sólo la posibilidad de no actuar sobre ellos, sino la posibilidad añadida de tratar de librarse de ellos. Como dejó claro Freud, gran parte de la vida emocional es inconsciente, los sentimientos que se agitan en nuestro interior, no siempre atraviesan el umbral de entrada a la conciencia. La conciencia de las propias emociones es el eslabón que une el fundamento siguiente de la inteligencia emocional: ser capaz de superarlos.

#### *2. Manejo de las emociones.*

Se basa en la capacidad anterior. Se refiere a la capacidad de controlar los impulsos para adecuarlos a un objetivo. Habilidad que se puede entrenar. Aprender a crear un determinado estado emocional es un tema muy complicado. El autodomínio, el ser capaces de soportar todos los reveses emocionales a los que

estamos sometidos a lo largo de la vida ha sido elogiado como virtud de los tiempos de Platón. La primitiva iglesia cristiana la llamó “templanza”. Pero como señaló Aristóteles, lo que se quiere es la emoción <<adecuada>>, el sentir de manera proporcionada las circunstancias. Cuando las emociones son demasiado apagadas crean aburrimiento y distancia, cuando están fuera de control y son demasiado extremas se vuelven patológicas, como la depresión inmovilizante, la ansiedad abrumadora o la furia descontrolada.

Mantener bajo control nuestras emociones perturbadoras es la clave para el bienestar emocional; los extremos, emociones que crecen con demasiada intensidad o durante tiempo, quiebran nuestra estabilidad. El arte de serenarnos es una habilidad fundamental para la vida. Algunos pensadores de campo psicoanalítico, como John Bowlby considera que se trata de una de las herramientas psíquicas más importantes.

Con frecuencia tenemos poco o ningún control sobre el momento en que somos arrastrados por la emoción, pero sí podemos decidir cuánto tiempo durará una emoción.

### 3. *Capacidad de automotivación.*

Las emociones nos ponen en movimiento. La automotivación significa desarrollar la capacidad de entusiasrnarnos con lo que tenemos que hacer, para poder llevarlo a cabo de la mejor manera, tranquilizando otros impulsos que nos desviarían de la tarea en cualquier actividad que se emprenda.

En la medida en que nuestras emociones entorpecen o favorecen nuestra capacidad de pensar y planificar, para resolver problemas y conflictos, definen el límite de nuestra capacidad para utilizar nuestras habilidades mentales innatas, y en la medida en que estamos motivados por sentimientos de entusiasmo y placer con respecto a los que hacemos, o incluso, por un grado óptimo de ansiedad, esos sentimientos nos conducen a logros.

### 4. *Empatía*

Es el nombre que recibe la aptitud para reconocer las emociones en los demás. Proviene del griego <<empathia>> que significa <<sentir dentro>>. Es decir, percibir lo que el otro siente en su interior.

La empatía se constituye sobre la conciencia de uno mismo; cuanto más abiertos estamos a nuestras propias emociones, más hábiles seremos para interpretar los sentimientos de los demás. Las emociones de la gente pocas veces se expresa

con palabras; con mucha mayor frecuencia se manifiestan a través de señales. La clave para intuir los sentimientos del otro está en la habilidad para interpretar los canales no verbales; el tono de voz, los ademanes, la expresión facial, etc.

Martin L. Hoffman, psicólogo de la Universidad de New York, dice que las raíces de la empatía pueden rastrearse hasta la infancia, prácticamente desde el día que se nace, los niños se sienten perturbados cuando oyen llorar a otro bebé. Ese <<mimetismo motriz>>, como suele llamarse en psicología desaparece del repertorio de los niños aproximadamente a los dos años, momento en que se dan cuenta de que el dolor de los demás es diferente al de ellos.

La capacidad de reconocer las emociones de los demás, saber qué quieren y qué necesitan es la habilidad fundamental para establecer relaciones sociales y vínculos personales.

#### 5. *Manejar las relaciones.*

Esto significa saber actuar de acuerdo con las emociones de los demás; determinan la capacidad de liderazgo y popularidad.

Hatch y Gardner identifican como componentes de la inteligencia emocional la habilidad de organización de grupos, negociación de soluciones que es el talento de mediador que previene conflictos o resuelve aquellos que han estallado, la conexión personal que es la empatía, y el análisis social que supone ser capaz de detectar y mostrar comprensión con respecto a los sentimientos, los motivos y las preocupaciones de la gente. Tomadas en conjunto estas habilidades son la materia del refinamiento interpersonal. Aquellos que son expertos en la inteligencia social pueden relacionarse con los demás más fácilmente.

### **2.4 QUE ES EL COEFICIENTE INTELECTUAL Y QUE ES LA INTELIGENCIA EMOCIONAL**

El Coeficiente Intelectual (CI) es la mente racional, la cual se puede definir como la forma de comprensión de la que somos conscientes; más destacada en cuanto a la conciencia reflexiva, capaz de analizar y meditar.

En el cerebro hay un conjunto de sistemas dedicado al proceso de pensar orientado a una meta que llamamos toma de decisiones. Este mismo conjunto de sistemas cerebrales actúa en las emociones y las sensaciones. Sensación y emoción ejercen una poderosa influencia sobre el razonamiento.

Como hemos visto, el término Inteligencia Emocional (IE) se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos; de motivarnos y de manejar bien las emociones en nosotros mismos y en nuestras relaciones. Describe aptitudes complementarias pero distintas a la vez, de la inteligencia académica. Muchas personas de gran preparación intelectual, pero a falta de inteligencia emocional terminan trabajando a las órdenes de personas que tienen un CI menor, pero mayor inteligencia emocional. Estos dos tipos de inteligencia expresan la actividad de diferentes partes del cerebro.

El intelecto se basa únicamente en el funcionamiento de la neocorteza, las capas de la parte superior, revolucionadas en tiempos más recientes. Los centros emocionales se ubican, en la subcorteza, que es más antigua evolutivamente hablando; la inteligencia emocional involucra estos centros emocionales trabajando de común acuerdo con los intelectuales.

En los últimos años ha surgido un modelo científico de la mente emocional que explica cómo gran parte de lo que hacemos puede ser dirigido emocionalmente, cómo podemos ser tan razonables en un momento y tan irracionales al siguiente, y el sentido en el cual las emociones tienen sus propias razones y su propia lógica. La mente emocional es un sistema de conocimiento impulsivo y poderoso, aunque a veces ilógico.

La inteligencia emocional requiere no sólo de tener emociones, sino que además aprendamos a reconocerlas y valorarlas en nosotros mismos y en los demás, y que respondamos apropiadamente a ellas, aplicando eficazmente la información y energía de las emociones en la vida diaria y en nuestro trabajo.

Aunque también es importante aclarar que una elevada inteligencia por sí sola, no garantiza que alguien haya aprendido las aptitudes emocionales que interesan para el trabajo; significa que tienen sólo un excelente potencial para adquirirlas.

Una de las grandes ventajas de la inteligencia emocional es que se puede alimentar, desarrollar y crecer, y no se trata de una cualidad que se tiene o no se tiene. La inteligencia emocional aumenta a medida que aprendemos y ejercitamos las capacidades de que ésta se compone, tales como la percepción reflexiva, el control emocional y la motivación propia.

El beneficio que proporciona a un líder el tener o desarrollar un alto Coeficiente Emocional es que se puede convertir en una persona que percibe con mayor facilidad y prontitud que los demás, los conflictos en gestación que tiene que resolverse, los puntos vulnerables de los equipos y las organizaciones a que hay que prestar atención, las distancias que se deben salvar o los vacíos que se deben llenar,

las conexiones ocultas que significan oportunidad, y las interacciones que prometen ser rentables.

<<Inteligencia Emocional es la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia. Es hacer, deliberadamente, que nuestras emociones trabajen en beneficio propio, de modo que nos ayuden a controlar nuestra conducta y nuestros pensamientos para obtener mejores resultados>>.

CAPITULO III  
***LAS EMOCIONES***

### 3.1 MAPA CEREBRAL DE LA EMOCIÓN

Todos tenemos un sistema emocional de reacción instantánea, casi reflejo, que parece imponerse a nuestra voluntad consciente, y éste está bien guardado en las capas más profundas del cerebro. Su base de operaciones se encuentra en lo que los neurólogos conocen como sistema límbico, compuesto a su vez por la amígdala, que se podría definir como el asiento de toda pasión, y el hipocampo. Allí surgen las emociones de placer, disgusto, ira, miedo, y se guardan los “recuerdos emocionales” asociados con ellos (6).

En uno de los descubrimientos sobre las emociones más reveladores de la última década del siglo XX, la obra de LeDoux demostró cómo la arquitectura del cerebro concede a la amígdala una posición privilegiada como centinela emocional, capaz de asaltar al cerebro (7). Su investigación ha demostrado que las señales sensoriales del ojo y del oído viajan primero en el cerebro al tálamo y luego, a la amígdala; una segunda mitad del tálamo se dirige a la neocorteza, el cerebro pensante.

Un punto de vista convencional en neurología ha sido que el ojo, el oído y otros órganos sensoriales transmiten señales al tálamo, y de ahí a zonas de la neocorteza de procesamiento sensorial, donde las señales se unen formando objetos a medida que las percibimos. Las señales son clasificadas con el fin de encontrar significados de manera tal que el cerebro reconozca qué es cada objeto y qué significa su presencia.

La antigua teoría sostiene que a partir de la neocorteza las señales son enviadas al cerebro límbico, y de allí la respuesta apropiada se difunde por el cerebro y el resto del cuerpo. Así es como funciona la mayor parte del tiempo, pero LeDoux descubrió un conjunto más pequeño de neuronas que conduce directamente desde el tálamo hasta la amígdala, además de aquellos que recorren la vía más larga de neuronas a la corteza. Esta vía más pequeña y corta permite a la amígdala recibir algunas entradas directas de los sentidos y comenzar una respuesta antes de que queden completamente registradas por la neocorteza. La amígdala puede hacer que nos pongamos en acción mientras la neocorteza, algo más lenta pero plenamente informada, despliega su plan de reacción más refinado.

Algunas reacciones emocionales y memorias emocionales pueden formarse sin la menor participación consciente y cognitiva. La amígdala puede albergar

(6) Goleman, Daniel. *La inteligencia emocional*, edit. Vergara, México, 1999, p. 29

(7) Le Doux, J. “*Emotion, memory and the brain*”, *Scientific American*, 1994 p. 185

recuerdos y repertorios de respuestas que efectuamos sin saber exactamente por qué lo hacemos, porque el atajo desde el tálamo hasta la amígdala evita completamente la neocorteza.

LeDoux propone que es el papel subterráneo de la amígdala en la memoria lo que explica, por ejemplo, que en las primeras milésimas de segundo durante las cuales percibimos algo, no sólo comprendemos inconscientemente de qué se trata, sino que decidimos si nos gusta o no; el inconsciente cognitivo presenta a nuestra conciencia no sólo la identidad de lo que vemos, sino una opinión sobre ello. Nuestras emociones tienen mente propia, una mente que puede sostener puntos de vista con bastante independencia de nuestra mente racional.

En la situación ideal, claro está, los dos sistemas de nuestro cerebro se complementan para hacernos la vida más fácil, llevamos mejor con los demás y elegir alternativas más apropiadas, ya sea siguiendo las corazonadas repentinas o los razonamientos más cuidadosos. La inteligencia emocional, entonces es la capacidad de aprovechar las emociones de la mejor manera y combinarlas con el razonamiento para llegar a tomar la mejor decisión.

Aunque la psicología conoce desde siempre la influencia decisiva de las emociones en el desarrollo y en la eficacia del intelecto, el concepto concreto de la inteligencia emocional, en contraposición al del coeficiente intelectual, fue planteado hace unos años por el psicólogo Peter Salovey, de la universidad de Yale. Y si bien no existen test para medirla con exactitud, varias pruebas o cuestionarios que valoran este aspecto pueden ser muy útiles para predecir el desarrollo futuro de una persona.

### **3.2 CONCEPTO DE “EMOCIÓN”**

Una emoción es un estado afectivo que experimentamos, una reacción subjetiva al ambiente que viene acompañada de cambios orgánicos (fisiológicos y endocrinos) de origen innato, influidos por la experiencia.

Las emociones tienen una función adaptativa de nuestro organismo a lo que nos rodea. Es un estado que sobreviene súbita y bruscamente, en forma de crisis más o menos violentas y más o menos pasajeras.

En el ser humano la experiencia de una emoción generalmente involucra un conjunto de cogniciones, actitudes y creencias sobre el mundo, que utilizamos para valorar una situación concreta y, por tanto, influyen en el modo en el que se percibe dicha situación.

Durante mucho tiempo las emociones han sido consideradas poco importantes, y siempre se le ha dado más relevancia a la parte racional del ser humano. Pero las emociones, al ser estados afectivos, indican estados internos personales, motivaciones, deseos, necesidades e incluso objetivos. De todas formas, es difícil saber a partir de la emoción cuál será la conducta futura del individuo, aunque nos puede ayudar a intuirlo.

Apenas tenemos unos meses de vida, adquirimos emociones básicas como el miedo, el enfado o la alegría. Algunos animales comparten con nosotros esas emociones tan básicas, que en los humanos se van haciendo más complejas gracias al lenguaje, porque usamos símbolos, signos y significados.

Cada individuo experimenta una emoción de forma particular, dependiendo de sus experiencias anteriores, aprendizaje, carácter y de la situación concreta. Algunas de las reacciones fisiológicas y de comportamiento que desencadenan las emociones son innatas, mientras que otras pueden adquirirse.

Charles Darwin observó como los animales (especialmente en los primates) tenían un extenso repertorio de emociones, y que esta manera de expresar las emociones tenía una función social, pues colaboraban en la supervivencia de la especie; tienen por tanto, una función adaptativa.

### **3.3 LAS EMOCIONES PRIMARIAS**

#### *Miedo.*

Anticipación de una amenaza o peligro que produce ansiedad, incertidumbre, inseguridad. La sangre va a los músculos esqueléticos, en especial a los de las piernas, para facilitar la huida. El organismo se pone en un estado de alerta general y la atención se fija en la amenaza cercana para evaluar qué respuesta ofrecer.

#### *Sorpresa.*

Sobresalto, asombro, desconcierto. Es muy transitoria; puede dar una aproximación cognitiva para saber qué pasa. El levantar las cejas permite un mayor alcance visual y también que llegue más luz a la retina. Esto ofrece más información sobre el acontecimiento inesperado, haciendo que resulte más fácil distinguir con precisión qué es lo que está ocurriendo o idear el mejor plan de acción.

### *Disgusto.*

Asco, desdén, repulsión, solemos alejarnos del objeto que nos produce aversión. Esta expresión es igual en el mundo entero y envía un mensaje idéntico: algo tiene un sabor o un olor repugnante.

### *Ira.*

Rabia, enojo, resentimiento, furia, irritabilidad, cólera, indignación. La sangre fluye a las manos, y así resulta más fácil tomar un arma o golpear algo o alguien; el ritmo cardiaco se eleva, lo mismo que el nivel de adrenalina, lo que garantiza que se podrá cumplir cualquier acción vigorosa. El psicólogo Dolf Zillman, de la Universidad de Alabama (8) descubrió que un disparador universal de la ira es la sensación de peligro.

### *Felicidad.*

Diversión, euforia, gratificación, contento, placer, da una sensación de bienestar y de seguridad. Aumenta la actividad de los centros cerebrales que inhiben los sentimientos negativos y pensamientos inquietantes.

### *Tristeza.*

Pena, soledad, pesimismo, desesperación, depresión. Una función importante de esta emoción es ayudar a adaptarse a una pérdida significativa como la muerte de una persona cercana o una decepción grande. Produce pérdida de energía y el entusiasmo por las actividades de la vida, hace más lento el metabolismo del organismo. Este aislamiento introspectivo crea la oportunidad de llorar por una pérdida o una esperanza frustrada, de comprender las consecuencias que tendrá en la vida de cada uno, y mientras se recupera la energía se hacen los ajustes psicológicos y los nuevos planes que nos permitirán continuar con nuestra vida.

### *Amor.*

Aceptación, confianza, adoración, devoción, afinidad, amabilidad. Los sentimientos de ternura y la satisfacción sexual dan lugar a un despertar parasimpático: el opuesto fisiológico de la movilización (lucha o huye) que comparten el miedo y la ira. La pauta parasimpática también llamada "respuesta de relajación", es un conjunto de reacciones de todo el organismo, que genera un estado general de calma y satisfacción, facilitando la cooperación.

(8) Zillman, Dolf. "Mental Control of angry aggression" *Handbook of mental control*. Wegner y Pennebaker, 1998. p. 216

Si tomamos en cuenta esta finalidad adaptativa de las emociones, podríamos decir que tienen diferentes funciones:

Miedo: tendemos hacia la protección.

Sorpresa: ayuda a orientarnos frente a la nueva situación.

Disgusto: nos produce rechazo hacia aquello que tenemos adelante.

Ira: nos induce hacia la destrucción.

Felicidad: nos induce hacia la reproducción, deseamos aquel suceso que nos hace sentir bien.

Tristeza: nos motiva hacia una nueva reintegración personal.

Los humanos tenemos 42 músculos diferentes en la cara. Dependiendo de cómo los movemos expresamos unas determinadas emociones u otras. Hay sonrisas diferentes, que expresan diferentes grados de alegrías. Esto nos ayuda a expresar lo que sentimos, que en numerosas ocasiones nos es difícil explicar con palabras. Es otra forma de comunicarnos socialmente y de sentirnos integrados en un grupo social. Hemos de tener en cuenta que el hombre es el animal social por excelencia.

Las diferentes expresiones faciales son internacionales, dentro de diferentes culturas hay un lenguaje similar. Podemos observar cómo en los niños ciegos o sordos cuando experimentan las emociones lo demuestran de forma muy parecida a las demás personas, tienen la misma expresión facial. Posiblemente existan unas bases genéticas, hereditarias, ya que un niño que no ve no puede imitar las expresiones faciales de los demás.

Las emociones poseen unos componentes conductuales particulares, que son las maneras en que éstas se muestran externamente. Son en cierta medida controlables, basados en el aprendizaje familiar y cultural de cada grupo:

- Expresiones faciales.
- Acciones y gestos.
- Distancia entre personas.
- Componentes no lingüísticos de la expresión verbal (comunicación no verbal).

Los otros componentes de las emociones son fisiológicos e involuntarios, iguales para todos:

- Temblor.
- Sonrojarse.
- Sudoración.
- Respiración agitada.
- Dilatación pupilar.

➤ Aumento del ritmo cardiaco.

Estos componentes son los que están en la base del polígrafo o del “detector de mentiras”. Se supone que cuando una persona miente, siente o no puede controlar sus cambios fisiológicos, aunque hay personas que con entrenamiento sí pueden llegar a controlarlo.

### **3.4 ESTRUCTURA DE LAS EMOCIONES**

Partimos del presupuesto que las características de cada emoción son el resultado de series completas de componentes perceptibles, que forman las estructuras individuales de la misma. Otra definición posible sería que las emociones están constituidas por un conjunto de miniestrategias firmemente adheridas (metaprogramas), detectables y modificables, que dan expresión a la correspondiente emoción (9).

La libertad y capacidad de elegir nuestras emociones es cuando conocemos y disponemos de los medios para responder totalmente o, lo que es lo mismo, de poder modificar sus estructuras.

Una emoción puede ser o no la conveniente dependiendo del momento, el lugar y personas. De modo que si conocemos su estructura podemos decidir cuándo una emoción es más útil para cada circunstancia. Conociendo la estructura se puede influir en la experiencia y en la conducta, orientándose hacia los propósitos y objetivos.

Sentirnos atrapados o enganchados por una emoción es algo muy común y que a mucha gente le ocurre. Necesitamos ser capaces de poder dominarlos y no dejar arrastrarnos por emociones que te desvíen de tus objetivos; para ello si conoces la estrategia generadora, se puede desmontar y salir de ella con facilidad.

Todas las emociones son provechosas y útiles en una u otra situación, no hay emociones malas o buenas, sino útiles o inútiles. En ocasiones nos quedamos bloqueados ante ciertos acontecimientos personales o profesionales por no saber utilizar la emoción oportuna. Conociendo nuestras estructuras emocionales, será posible entender por qué respondemos de cierta manera, y así comenzaremos a

(9) *Curso de practicantes en PNL, 2da edición, del mismo autor, ed. Obelisco, y Técnicas avanzadas de PNL, ed. Mundata, 2001, p. 173.*

ser dueños de nuestro destino. Al aprender a detectar las ordenaciones, podremos crear las emociones que necesitamos y cuando las necesitemos.

Los componentes que dan forma o arman las emociones llamadas metaprogramas, son estrategias de pensamiento firmemente establecidas, y que operan subconscientemente. A este conjunto de elementos conjuntados de una determinada manera, y que fijan una serie de patrones de pensamiento, se le llaman componentes emocionales, filtros o metaprogramas emocionales.

En las emociones intervienen los siguientes filtros en su totalidad o en su mayoría, que facilitan la generación de una u otra emoción, así como su intensidad. Estos son:

- *Marco temporal.*

O también llamado metaprograma de tiempo. Hace referencia a la proyección del tiempo mental. Cada individuo tiene una representación interna del tiempo, y está orientada hacia el pasado, presente o futuro. Ese mismo programa mental es uno de los componentes más significativos de las emociones, ya que, dependiendo de hacia dónde nos orientemos, surgirán o desaparecerán ciertas emociones.

- *Operador.*

Se refiere a los metaprogramas de <<operadores modales>> - órdenes implícitas - que utilizamos en nuestro diálogo interno, que dan forma a la estructura lingüística necesaria para construir la emoción. Este metaprograma puede ser del tipo de necesidad, posibilidad u obligatoriedad, en función de que impliquen órdenes necesarias, posibles u obligatorias.

- *Respuesta modal.*

Al referirse a la respuesta, se considera la actitud conductual ante el sentimiento o sensación que produce el <<Operador modal>> en la persona. O lo que es lo mismo, cómo reaccionamos o resolvemos esos argumentos decisorios. Esta actitud de respuesta puede ser de dos tipos:

- Activa: Nos involucramos e influimos en la acción consecuente.
- Pasiva: Esperar y ver qué pasa sin implicarnos directamente en la acción.

*- Intensidad.*

Hace referencia a los cambios cualitativos y cuantitativos – en calidad y cantidad - que se producen dentro de una misma estructura emocional y que permiten incrementar o disminuir la calidad de la emoción, y, en consecuencia, su impacto en nuestro organismo.

La intensidad es como un continuo o escalímetro, que además de abarcar el máximo lo hace también hasta el mínimo.

*- Clasificación.*

Es un metaprograma de comparación por el que nos guiamos a la hora de ejecutar las acciones equiparándolas, comparándolas o diferenciándolas con lo que hemos realizado en otras ocasiones, por lo que han hecho otros o lo que son otras personas.

Esta comparación la llevamos a cabo sobre la base de igualdad o diferencia. Cuando contrastamos por igualdad, tendemos a unificarnos a lo comparado; y cuando lo hacemos por diferencia lo hacemos del modo: más que..., menos que...

*-Ritmo.*

Se trata del ciclo o velocidad que acompaña o impregna a todas y cada una de las emociones.

Cualquier experiencia tiene un ritmo; ese ritmo es una de esas cualidades de la experiencia a la que raramente prestamos atención y, por tanto, permanecen desconocidas a pesar de ser un aspecto que forma parte de la experiencia en cuestión. El ritmo se aplica a todo aquello que pretende generar estados emocionales a los demás.

Ritmo rápido: excitación, pánico, impaciencia, ansiedad, enfado, nerviosismo, etc.

Ritmo lento: aburrimiento, soledad, apatía, desaliento, aceptación, satisfacción, etc.

*- Valoración.*

También nos permitimos denominarlo como los criterios estándares de valoración que aplicamos en cada situación concreta. Es aquello que le da sentido a la experiencia que estamos viviendo en el presente.

La valoración es decisiva para que una emoción tome un sentido u otro. Dos sujetos en iguales circunstancias experimentan emociones muy diferentes en función al valor que le den a los hechos.

- *Foco de atención.*

Esto se refiere a la cantidad de atención que focalizamos en la experiencia provocadora de la emoción. Es decir, si es más o menos la necesaria para atender adecuadamente la circunstancia.

Si se concentra mucha atención, se está pendiente de cantidad de pequeños detalles, lo que incrementa la intensidad de la emoción. Por el contrario, si la atención es difusa, expandida o compartida, la emoción pierde fuerza o incluso se diluye.

### **3.5 EL CONTROL DE LAS EMOCIONES.**

Las emociones nos dan muchas pistas acerca de por qué hacemos lo que hacemos. Su supresión nos priva de esta información. Por otra parte, la supresión de las emociones hace que desaparezcan; las deja libres para que salten en cualquier momento, como es el caso del enfado.

El control de las emociones es algo muy distinto de su supresión. Significa comprenderlas y, luego, utilizar esta comprensión para transformar las situaciones en nuestro beneficio.

Los componentes de nuestro sistema emocional deben trabajar juntos.

Los componentes de nuestras emociones son:

- Nuestros pensamientos o valoraciones cognitivas.
- Nuestros cambios fisiológicos o respuestas emocionales.
- Nuestros comportamientos o las acciones a las que tendemos.

En cuanto a qué componentes ponen en marcha nuestro sistema emocional, hay quien sostiene que los pensamientos preceden a los cambios físicos, y hay quien sostiene lo contrario. Muchos expertos consideran que el comportamiento es anterior a los pensamientos o a los cambios fisiológicos. Lo importante es entender que las emociones son el resultado de una interacción entre estos tres componentes en respuesta a un acontecimiento exterior; si nos hacemos cargo de ellos, seremos capaces de manejar nuestras emociones.

En realidad, nuestro sistema emocional tiene otro componente: el contexto o la formación emocional. Comprende nuestra educación, nuestras creencias, las experiencias que hemos tenido..., de hecho, todo lo que nos hace ser quienes somos en la actualidad. Una riña con un familiar en casa antes de salir al trabajo nos puede tener deprimidos todo el día, las órdenes recibidas en la niñez nos pueden convertir en seres pasivos con tendencia a suprimir las emociones, y el abuso físico al que nos sometió nuestro padre puede hacer que sintamos una cólera permanente contra los jefes masculinos.

*¿Cómo hacer que los pensamientos, cambios fisiológicos y comportamientos trabajen en nuestro favor?*

Es importante tener siempre en cuenta que son nuestros propios pensamientos, cambios corporales y comportamientos los que desencadenan nuestras respuestas emocionales, y no los actos de otra persona o los acontecimientos exteriores. Al comprender esto, reconocemos que el poder de controlar nuestra cólera y, de hecho, todas las demás emociones, está en nuestras manos, y no en la de nuestro antipático jefe o en las de otra persona, y que el dominio de nuestra ira supone hacernos cargo de nuestro sistema emocional.

A menudo sostenemos el mismo diálogo interior una y otra vez, cada vez que se repite la situación, sumiéndonos en destructivos diálogos interiores tan pronto vuelve a plantearse la situación. Supongamos que un compañero de trabajo se lleva con frecuencia archivos de nuestra oficina y nunca los devuelve, a pesar de que se lo hemos pedido en varias ocasiones. Nuestra conversación interior podría ser algo así como: <<Es tan egoísta. Nunca me escucha. No tiene el menor respeto. No aguanto más>>. Cada vez que buscamos un archivo que no ha devuelto se dispara el mismo diálogo contraproducente. Pues bien, nuestro compañero lo advierte cada vez con mayor frecuencia y empieza a sentir que estamos amargados y que nos cae muy mal.

Los pensamientos que surgen espontáneamente <<le mataría, es tan egoísta>> reciben el nombre de “pensamientos automáticos”. Son distintos de los diálogos interiores que hemos tratado en relación con la valoración de uno mismo y que por lo general suponen cierta deliberación. El control de ambos tipos de pensamientos es un paso muy importante en el dominio de las emociones.

Los pensamientos automáticos tienden a ser irracionales puesto que son espontáneos, no son objeto de censura. Podemos decir cosas tan escandalosas como <<le mataría>>, aunque jamás hayamos considerado seriamente matar a alguien. La intensidad del pensamiento es un reflejo de la intensidad de nuestra ira. Puesto que surgen inesperadamente, no tenemos tiempo de calibrar la lógica del pensamiento automático. Tendemos a darles crédito, ya que los pensamientos automáticos se

producen con tal rapidez que por lo general no los cuestionamos. <<No tiene el menor respeto>> surge con tanta frecuencia que lo aceptamos como una verdad.

*¿Cómo evitar los pensamientos distorsionados?*

*No generalizar*

Afirmaciones como <<siempre me cuesta entender las cosas>> y <<nunca me escucha>> se producen en circunstancias específicas. Al generalizar, asumimos erróneamente que estas aserciones son siempre atinadas. Sí, tardamos en captar la idea que se nos presentó, pero por lo general somos mucho más rápidos. En este caso la generalización sólo puede generar un sentimiento de baja autoestima.

*Evitar las calificaciones negativas*

<<Es un imbécil>>. Una vez más, nuestras interpretaciones se basan en situaciones específicas. Sí, nuestro jefe se comportó de manera injusta e irrespetuosa, pero no lo hace siempre. Al encasillar a la gente de este modo, nos inducimos a creer que la situación no tiene remedio y que, por consiguiente, no hay nada que hacer al respecto.

*Evitar leer el pensamiento de los demás*

A menudo no conocemos los motivos ni las intenciones ajenos. No es difícil ver cuánta ansiedad innecesaria nos causa el pensar que nos van a despedir del trabajo. Si tenemos preguntas sobre una situación <<¿nos van a despedir?>>, lo aconsejable es abstenernos de extraer conclusiones hasta que dispongamos de más información. Una buena manera de obtener información es preguntando directamente.

*Prescindir de reglas sobre la manera en que deben actuar los demás*

Esto es lo que Platón llamaba <<el factor debería>>: “mi jefe debería haberse disculpado por la manera en que me trató en la reunión”. Si establecemos reglas sobre la forma en que debe actuar la gente, nos predisponemos a sufrir decepciones y frustración, ya que por lo general, la gente no se comporta como esperamos. Nos convencemos de que está perpetrando una injusticia. Y no sólo eso: estos pensamientos distorsionados estorban nuestra capacidad para entender al otro (entender a los demás es un ingrediente clave en el desarrollo de las buenas relaciones), ya que lo contemplamos desde nuestra propia perspectiva. Si reconocemos que todas las personas somos distintas, puesto que cada cual tiene sus propias reglas, y somos flexibles ante la manera de hacer las cosas de los demás, nos alejamos automáticamente de la palabra <<debe>>.

### *No exagerar el significado de los acontecimientos*

Transformar las consecuencias de un hecho negativo en una catástrofe supone multiplicar varias veces su intensidad. En lugar de sentirnos razonablemente preocupados, nos ponemos muy ansiosos, deformando aún más nuestros pensamientos. Evitemos utilizar términos como catástrofe o desastre, pero, si nos descubrimos empleándolas, seamos conscientes de que nuestros pensamientos están magnificando la importancia de la situación. No recurramos a la frase <<no lo soporto>>, porque sí que lo podemos soportar.

La diferencia entre pensamientos automáticos y diálogos interiores estriba en que los primeros son espontáneos y, a menudo, contraproducentes, mientras que los últimos son deliberados y pueden ser productivos. Si en la medida de lo posible evitamos los pensamientos automáticos, si los desactivamos apenas se disparen, y aprendemos a sostener diálogos interiores eficaces, nos resultará más fácil reducir los efectos de las situaciones estresantes. Incluso podemos aprender a reprogramar algunos pensamientos automáticos destructivos para evitar que vuelvan a surgir.

Nuestro diálogo interior también puede adoptar la forma de pregunta; al hacerlo, indagamos el significado de nuestras emociones, y podemos emplear este conocimiento para ayudar a resolver la situación.

Otro tipo de diálogo interior útil es la afirmación positiva, que nos guía a través de situaciones emocionalmente estresantes. Las afirmaciones positivas nos tranquilizan y nos sugieren qué acción debemos emprender.

### *El control de la ansiedad*

Los incrementos del ritmo cardiaco, la presión arterial, el ritmo de la respiración y la intensidad de la sudoración son señales de cambios fisiológicos. Pueden estar asociados con diversas emociones; el primer paso no es identificarlas, sino tomar conciencia de que se está produciendo un cambio en nuestro nivel de ansiedad.

Percibir a tiempo los cambios fisiológicos nos permite utilizarlos como indicador de que es hora de modificarlos. Al modificar los cambios disminuimos la ansiedad y el temor y, de esta manera, evitamos que nos abrumen. Conviene recordar que es mucho más fácil evitar ponerse ansioso o furioso que detener estas emociones una vez que se ha hecho con nuestro control.

Si no sintonizamos con los cambios en nuestro nivel de ansiedad, corremos el riesgo de actuar en forma impulsiva. Los seres humanos estamos programados para enfrentarnos a las situaciones estresantes o huir de ellas. Su finalidad en la

prehistoria era garantizar nuestra supervivencia. Tanto si nos enfrentamos como si huimos, nuestro corazón se acelera y bombea más sangre al cerebro, los órganos, los músculos y otras partes del cuerpo de forma que tengan más nutrientes y puedan responder mejor. Nuestra respiración se acelera para que nuestro cuerpo se oxigene, ya que nuestras células necesitan oxígeno para funcionar.

La respuesta de tipo enfrentamiento o huida es muy útil para situaciones de vida o muerte, en las que necesitamos una gran infusión de sangre y oxígeno. Pero estos no son los tipos de situaciones a las que nos enfrentamos en la vida cotidiana (aunque a veces lo parezca). Los incrementos frecuentes del ritmo cardiaco y respiratorio pueden tener consecuencias negativas para nuestro cuerpo, desde la hipertensión hasta el paro cardiaco. De modo que nuestra salud física es una razón más por la que queremos mantener la ansiedad dentro de un nivel razonable.

Las pautas de comportamiento son acciones que solemos repetir una y otra vez en respuesta a una situación concreta. Por ejemplo, tal vez gritamos cuando nos enfadamos, damos golpecitos sobre la mesa cuando estamos ansiosos o sonreímos cuando estamos satisfechos. El comportamiento está tan ligado a las emociones como lo están los cambios fisiológicos. De modo que para manejar nuestras emociones es preciso tomar el control de nuestro comportamiento; para hacerlo, primero tenemos que ser capaces de reconocerlo.

Algunos comportamientos están generalmente asociados a emociones específicas. Por ejemplo, nos acercamos a la gente cuando estamos entusiasmados, pasamos horas sin hacer nada cuando nos sentimos deprimidos, y nos agitamos cuando estamos nerviosos. Como hemos visto los cambios fisiológicos, si no les ponemos freno perpetúan las emociones. Si no utilizamos la relajación para moderar el ritmo cardiaco o respiratorio, prolongamos nuestra ira. Lo mismo ocurre con el comportamiento, si no ponemos freno a la agitación, no podemos reducir la ansiedad.

A menudo, no somos concientes de nuestros propios comportamientos. Llevamos tanto tiempo elevando la voz en respuesta a la ira que ni siquiera nos damos cuenta de que lo hacemos.

### **La capacidad de resolver problemas**

La base de una buena labor gerencial es la capacidad de resolver problemas: determinar el modo de que los empleados trabajen bien en equipo, incentivar lo suficiente a la plantilla para que lleve a cabo un proyecto, etc. Lo mismo se puede decir del dominio de las emociones.

Por lo general, las emociones estresantes son causadas por situaciones problemáticas. Para llegar a manejar eficazmente las emociones, necesitamos desarrollar buenas técnicas de resolución de problemas; se trata, pues, de determinar el mejor curso de acción para superar un problema.

Si nos planteamos la vida como una serie de situaciones que requieren algún tipo de respuesta, entonces ninguna situación es en sí misma un problema. Lo que las convierte en problemas es la ineficacia de nuestra respuesta.

No siempre podemos elegir la manera más eficaz de manejar una situación, y ello quiere decir que creamos problemas, además, si nuestra respuesta inicial en una situación no funciona, siempre tenemos la opción de elegir otra respuesta.

Una vez que aceptamos que los problemas son consustanciales a la vida, dejamos de pensar que algo anda mal en nosotros por el hecho de tenerlo y así somos, de paso, menos proclives a negar su existencia. Tendemos a negar los problemas porque por lo general nos perturban, pero el hecho de negarlos no hace que desaparezcan. La manera de hacer que desaparezcan es encontrando la mejor manera de resolver la situación que generó el problema; eso es lo que se entiende por resolución de problemas (10).

Cuando planteamos un problema de forma específica y concreta, lo convertimos en centro de nuestra atención y nos obligamos a determinar qué es y qué no es relevante. Supongamos que planteamos la situación problemática de la siguiente manera: <<mi trabajo me está sacando de quicio>>. Esta afirmación abstracta no nos proporciona ninguna pista acerca del origen de la situación. En estos términos es difícil de abordar el problema. La manera emocionalmente inteligente de identificar la situación problemática es definir el elemento irritante; lo lógico es preguntarnos quién, qué, por qué, cuándo y cómo. Éstas podrían ser algunas de las respuestas a por qué nuestro trabajo nos está sacando de quicio: <<Me han dado demasiadas responsabilidades. Mi jefe está saturado de trabajo, así que no tiene tiempo para mí. Mis compañeros de trabajo no parecen ser conscientes de sus obligaciones, de modo que no mueven un dedo. Siempre estoy frustrado y agotado>>. Una vez que definimos claramente la situación problemática, podemos considerarla desde otra perspectiva.

Una de las dificultades ligadas a las situaciones problemáticas es que solemos contemplarlas con estrechez de miras. Nos estancamos en nuestro modo habitual de manejar las cosas y nos cuesta encontrar la solución. Al replantear nuestros pensamientos sobre una situación nos ponemos en disposición de generar respuestas nuevas y útiles.

(10) Weisinger, Hendiré. "La IE en el trabajo". Punto de lectura, 2001, p. 108.

Algunos ejemplos de replanteamientos de los pensamientos son:

- El verdadero problema no es quién está implicado en esto; el verdadero problema es la manera en que yo respondo a esta situación.
- El verdadero problema no es que me moleste lo que se ha dicho, sino cómo me siento yo.
- El verdadero problema no es qué término se plantea, sino cómo lo abordo yo.
- El verdadero problema no es por qué sucede, sino por qué respondo de la manera en que lo hago.

Como se puede ver, el replanteamiento de nuestros pensamientos acerca de una situación problemática nos permite contemplar la situación desde una nueva perspectiva. Entonces podemos advertir que no estamos estancados en un bache, sino, sencillamente, ante un desafío al que podemos encontrar una respuesta eficaz. La manera de darle respuesta eficaz es considerar diferentes opciones.

## **El brainstorming**

Es uno de los métodos más útiles para dar con varias soluciones creativas; consiste en lanzar ideas apenas nos vienen a la mente, dejar que el torrente de ideas fluya sin trabas. Algunas maneras de llevar a cabo una sesión productiva de brainstorming son:

*Postergar la emisión de juicios de valor.* No conviene criticar las ideas durante una sesión de brainstorming ya que con ello sólo se conseguirá inhibir el flujo de ideas. Con limitarnos a anotar las ideas tan pronto nos vengan a la mente, y abstenerse de juzgar sus méritos hasta la etapa de toma de decisiones. Fomentar el pensamiento espontáneo. Cuanto más delirante sea la idea mejor; porque es justamente este delirio el que nos abre las puertas a todo tipo de soluciones imaginativas. Además, es más fácil moderar una idea delirante que extraer una solución creativa de una idea pobre.

*Buscar la cantidad.* Cuántas más ideas, más opciones tendremos. Cuanto mayor sea el número de ideas propuestas, más ideas se nos ocurrirán. Dejar los detalles para más tarde. Sólo se debe concebir ideas generales; después de generar la lista podremos dedicarnos a cuestiones específicas. La definición de los detalles dificulta este proceso.

*Utilizar ideas como catalizadores de otras ideas.* Combinemos ideas, construyamos a partir de ideas opuestas..., cualquier cosa que nos ayude a mantener su flujo.

### **Técnicas adicionales para controlar nuestras emociones.**

#### *Usar el sentido del humor*

La risa, un derivado del humor, estimula la liberación de unas sustancias proteínicas llamadas endorfinas. A medida que se incrementa el nivel de endorfinas en el cerebro, se reduce la percepción del dolor, tanto físico como emocional. En pocas palabras, la risa hace que el cuerpo produzca su propio analgésico.

Pero no es el único beneficio de la risa: también sirve de distracción, alejándonos – siquiera por unos instantes – de las emociones estresantes que pudiéramos estar experimentando. Es difícil sentirse deprimidos a causa de la horrible cantidad de trabajo que tenemos en el mismo momento en que nos estamos riendo. Tal momento de respiro puede ser muy útil en medida en que proporciona una pausa para reevaluar la situación o asumir el control de nuestro comportamiento.

#### *Reorientar nuestra energía emocional*

Cada vez que experimentamos una emoción intensa, estamos empleando energía. Solemos tensar los músculos y mover más el cuerpo. Nuestros sistemas respiratorio y circulatorio, trabajan más de prisa. Nuestra mente funciona a un ritmo más rápido, con esos pensamientos automáticos. En estas situaciones es recomendable redirigir nuestra energía hacia una actividad que no esté relacionada con lo que está ocurriendo

Una actividad alternativa nos distrae de nuestra ansiedad y favorece en nosotros una sensación de logro por hacer algo útil. A veces, conviene redactar una lista de tareas, el hecho de saber que hay cosas constructivas para hacer cuando nos enfadamos o ponemos ansiosos es un buen antídoto contra la inmovilización causada por las emociones.

#### *Tomarse un tiempo de descanso*

Del mismo modo que las técnicas de relajación pueden reducir nuestro nivel de ansiedad, tomarse un respiro en medio de una situación emocionalmente agotadora puede dar aliento a nuestras respuestas emocionales. Un tiempo muerto nos da el respiro que necesitamos para evitar que digamos algo de lo que nos

podemos arrepentir. La respiración profunda es la primera forma de tiempo muerto que debemos practicar.

Algunas situaciones pueden ser tan intensas, tan estresantes, que la única manera de conservar nuestra dignidad es una franca retirada. La rabia suele ser la emoción más inestable de todas, ya que por lo general, es otra persona la que la provoca y hacia la que va dirigida. En el caso de la ira, es posible que necesitemos una hora de tiempo muerto o más con el fin de manejar eficazmente la situación.

CAPITULO IV  
***CALIDAD EMOCIONAL  
EN LAS RELACIONES  
INTERPERSONALES***

#### **4.1 DESARROLLO DE LA AUTOCONCIENCIA**

Ser conscientes de nuestros sentimientos y comportamiento, así como de la percepción que los demás tienen de nosotros, pueden influir en nuestras acciones de forma que repercutan en beneficio propio.

La clave para dicha conciencia está en saber sintonizar con la abundante información – nuestros sentimientos, sensaciones, valoraciones, acciones e intenciones – que disponemos sobre nosotros mismos. Esta información nos ayuda a comprender cómo respondemos, nos comportamos, comunicamos y funcionamos en diversas situaciones. Al procesamiento de toda esta información es a lo que llamamos autoconciencia.

Como se mencionó con anterioridad, podemos hacer que nuestra inteligencia emocional aumente aprendiendo a dominar nuestras emociones y a buscar motivaciones. Es posible maximizar la eficacia de nuestra inteligencia emocional desarrollando nuestra capacidad de comunicación, nuestro tacto en las relaciones y nuestra aptitud como mentores. La clave de cada una de estas capacidades es la autoconciencia, ya que la inteligencia emocional sólo se da cuando la información afectiva entra en el sistema perceptivo. Por ejemplo, para controlar nuestra irritabilidad debemos ser conscientes de cuál es el agente desencadenante y cómo es que surge tan poderosa emoción; sólo entonces podremos aprender a aplicarla y a utilizarla de forma apropiada. Para evitar el desaliento y motivarnos, debemos ser conscientes de la razón por la que permitimos que las afirmaciones negativas sobre nosotros minen nuestro trabajo. Para ayudar a otros a ayudarse a sí mismos, debemos ser conscientes de nuestra implicación emocional en la relación.

Si poseemos un alto grado de autoconciencia podremos ponernos a nosotros mismos en el punto de mira y observarnos en acción. Puesto que cada uno constituye el centro de su propio universo, debemos averiguar qué nos impulsa a hacer algo antes de intentar cambiar nuestras acciones con el fin de obtener mejores resultados. Debemos comprender qué cosas tienen importancia para nosotros, cómo las experimentamos, qué es lo que queremos y sentimos, y cómo nos perciben los demás. Este conocimiento subjetivo sobre la naturaleza de nuestra personalidad no sólo guía nuestro comportamiento a través de diferentes situaciones, sino que también nos sitúa en la perspectiva justa para elegir mejor.

Para poder manejarnos eficazmente en el mundo laboral, para saber qué rumbo hay que seguir y la manera de mantenerlo, necesitamos un giroscopio. Pensemos en la autoconciencia de la siguiente manera: nos ayuda a mantener el norte y nos alerta de inmediato cuando nos desorientamos.

Sin autoconciencia, se carece de información suficiente para tomar decisiones eficaces. Seguramente no elegiríamos a un candidato para una vacante en detrimento de otro sin obtener antes información suficiente sobre cada uno de los candidatos, ya que de hacerlo equivocáramos nuestra decisión. Del mismo modo, cuando actuamos desde un bajo grado de autoconciencia, debilitamos nuestra capacidad de respuesta ante personas y situaciones por encararlas con información insuficiente.

Para aumentar la autoconciencia es necesario que meditemos seriamente y con valor sobre cómo reaccionamos ante las personas y los hechos que forman parte de nuestra vida laboral. En particular, debemos:

1. Examinar nuestros juicios;
2. Sintonizar con nuestros sentidos;
3. Conectar nuestros sentimientos;
4. Saber cuáles son nuestras intenciones; y
5. Prestar atención a nuestros actos.

### *¿Cómo valoramos las cosas?*

Las valoraciones son las distintas impresiones, juicios, estimaciones y expectativas que nos forjamos sobre nosotros mismos, sobre los demás y sobre cada situación. Se ven influidas por diversos factores que configuran nuestra personalidad (marco familiar, experiencias previas, capacidades naturales y sistemas de creencias), y por lo general adoptan la forma de pensamiento o de diálogo interior. Cuando lleguemos a ser concientes de nuestras valoraciones, aprenderemos de qué forma nuestros pensamientos influyen sobre nuestros sentimientos, actos y reacciones y, por tanto, a modificarlos en consonancia.

Por ejemplo, supongamos que tenemos en puerta la firma de un importante contrato de negocios y que la impresión que tenemos de nosotros mismos es que no estamos en condiciones de manejar la situación. De esta situación no esperamos más que un resultado desastroso. Esta valoración negativa puede convertirse en una profecía que se cumpla (debido a nuestros temores, nuestro nerviosismo será patente, parecerá que no controlamos los datos ni la situación y, al final, perderemos el contrato). Pero si reconocemos que tendemos a conferir un tono negativo a nuestras valoraciones, podemos intentar dar un giro positivo a nuestro diálogo interior <<Lo voy a hacer bien; conozco todos los datos y los puntos siguen el orden adecuado>>. De esta manera nos mostraremos más confiados, nos relajaremos y haremos una exposición clara y eficaz.

## ¿Cómo tomar conciencia de nuestra manera de hacer valoraciones?

### *Utilizar afirmaciones del tipo "Pienso que"*

Se trata de afirmaciones que empiezan con <<pienso que>>, <<pienso que es una buena idea>>, <<pienso que debemos reunirnos con ellos>>, <<pienso que no trabaja como debería>>. Al utilizar intencionalmente la fórmula <<pienso que>>, ayudamos a aclarar lo que pensamos a la vez que reconocemos que somos los responsables de nuestras valoraciones.

### *Sostener un diálogo interior permanente*

El <<diálogo interior>> es la charla que tenemos con nosotros mismos, como el caso de la persona que se dispone a hacer una presentación. Elegimos un momento del día y conversamos con nosotros mismos: <<Creo que el Director estaba siendo poco razonable cuando me pidió que procesara más pedidos de los que jamás he hecho; aún me cuesta trabajar con Clara>>; <<Creo que la exposición salió muy bien>>. Gradualmente tomamos conciencia de las pautas que siguen nuestros diálogos interiores; tal vez reflejen siempre inseguridad, o a menudo, susciten dudas, o por lo general, parezcan encaminarse por vías positivas. La percepción de estas pautas nos ayudan a averiguar si nuestros diálogos interiores trabajan a nuestro favor o en contra de nosotros. Por ejemplo el plantearnos dudas <<creo que el nuevo horario no va a funcionar>> puede ser algo positivo porque nos fuerza a cuestionar políticas, decisiones y acciones. Un exceso de dudas, en cambio, podría hacernos reacios al cambio, lo que probablemente no redundaría en nuestro beneficio.

### *Reflexionar sobre las reuniones en un momento de tranquilidad.*

Tomemos unos minutos después de una reunión con nuestro Director, con un compañero de trabajo o con el conjunto del personal, para preguntarnos qué fue lo que influyó en nuestra valoración de la reunión. Supongamos que tuvimos una reunión con nuestro Director y que salimos de ella diciéndonos: <<No tiene la menor idea de lo que habla>>. Podríamos preguntarnos si realmente así. ¿O tal vez no está de acuerdo con nosotros, pero sí sabe lo que dice? También podríamos considerar si el hecho de que el Director fuese ascendido a su puesto, al que también éramos candidatos, nos lleva a juzgar todo lo que dice como erróneo. Estos diálogos interiores en momentos de calma nos ayudan a realizar valoraciones más flexibles y racionales, y a sacar conclusiones más objetivas. Si valoramos las reuniones en un estado de agitación, es probable que nuestras conclusiones sean poco objetivas.

### *Escuchar las opiniones de los demás*

Puesto que cualquier hecho se puede valorar desde distintas perspectivas, a menudo es una buena idea pedir la opinión de los demás; sus respuestas nos ayudarían a comprobar si nuestra apreciación era correcta o infundada.

Si tomamos conciencia de la forma en que valoramos las cosas, podemos elevar las posibilidades de realizar juicios justos y acertados. Pero, puesto que se trata de algo tan subjetivo, existe la posibilidad de que llevemos nuestros juicios demasiado lejos, desestimando las valoraciones de los demás o dando por sentado que las nuestras son inamovibles.

También existe la posibilidad de que no los llevemos bastante lejos, es decir, de que no reconozcamos su influencia en nuestras reacciones y, por consiguiente, no nos fiemos de su exactitud.

### *¿Cómo acertar en las valoraciones?*

Es importante reconocer que son nuestras valoraciones, y no el comportamiento de otra persona o una situación determinada, las que motivan nuestras reacciones. Es el significado que atribuimos a los hechos o a la actitud de las personas el que nos afecta de forma positiva o negativa, y no los hechos mismos o las propias actitudes de las personas.

También tomemos nota de nuestras valoraciones sin dejar de considerar las de los demás; cada cual puede interpretar el mismo hecho de forma distinta. Aunque nuestras apreciaciones son válidas para nosotros, las de los demás son válidas para ellos, y esto es algo que hay que respetar.

Es importante reconocer que nuestros pensamientos, sentimientos y valoraciones no son inmutables; pueden modificarse ante la presencia de nuevos datos sobre lo que nos alerte nuestra autoconciencia. Esto no quiere decir que nuestra valoración anterior fuera incorrecta; probablemente lo era, dada nuestra percepción de la situación y los datos de que entonces disponíamos.

Nuestros sentidos – vista, oído, olfato, gusto y tacto – son las fuentes de todos nuestros datos sobre el mundo. A través de los sentidos recogemos información sobre nosotros mismos, sobre otras personas y sobre distintas situaciones. Pero a menudo algo ocurre con nuestros sentidos: que son filtrados y transformados por nuestras valoraciones. Cuanta más alta sea nuestra autoconciencia, mayor será nuestra capacidad para tomar en cuenta el proceso de filtración y realizar la oportuna distinción entre datos sensoriales y valoraciones.

Los datos sensoriales a menudo pueden parecer contradictorios. Una vez que podamos sintonizar con nuestros sentidos, podremos revisar, aclarar y modificar nuestras valoraciones cuando sea necesario.

*En sintonía con nuestros sentimientos.* Nuestros sentimientos son respuestas emocionales espontáneas a las interpretaciones que hacemos y a las expectativas que abrigamos. Al igual que los datos sensoriales, nos proporcionan valiosa información que nos ayuda a comprender por qué hacemos lo que hacemos. Nos alertan sobre si nos sentimos cómodos o no en una situación dada. Y nos ayudan a entender nuestras reacciones. De ahí que sea tan importante armonizar con nuestros sentimientos.

Pongamos por caso que hemos tenido un día difícil en el trabajo. Se nos ha encargado un nuevo proyecto, a pesar de que ya tenemos más trabajo del que podemos abarcar, y la información que necesitábamos para redactar un informe no ha llegado aún. Cuando volvemos a casa, nuestra hija corre a recibirnos a la puerta, saltando sin parar tratando de enseñarnos un dibujo que ha hecho. Le gritamos y le decimos que se vaya a su habitación. Visto desde afuera, es como si estuviésemos enfadados con nuestra hija. Pero si nos detenemos a pensar en lo que realmente ocurre, descubrimos que estamos enfadados con nuestro lugar y cantidad de trabajo que tenemos. Nuestra hija hizo exactamente lo mismo que hace cada día, algo a lo que por lo general respondemos cargándola, abrazándola y sentándonos a mirar sus dibujos. Si de camino a casa hubiésemos intentado sintonizar con nuestro desasosiego e identificarlo como enfado y frustración, habríamos evitado el estallido ante nuestra hija.

*Sintonizar con las propias emociones no es algo fácil para la mayoría de nosotros.* Parte del problema reside en que para estar en armonía con los sentimientos en especial con los más desagradables, tales como la ira, la tristeza y el resentimiento, necesitamos experimentarlos y eso puede ser doloroso. De modo que los pasamos por alto, negamos o racionalizamos. Si nos conducimos de esta manera, es posible que nos evitemos un mal trago durante un tiempo, pero nos estamos negando también a la posibilidad de hacer uso de la valiosa información que estos sentimientos nos ofrecen y, por consiguiente, no utilizamos nuestras emociones de forma inteligente.

Los sentimientos negativos a menudo pueden encontrarse, haciéndonos sentir aún peor de lo que nos sentiríamos si sintonizáramos con ellos. Al reconocerlos nos ponemos en disposición de manejarlos y seguir adelante.

Aunque sea difícil, no es en modo alguno imposible la armonía con nuestros sentimientos. Como todos los demás pasos en el desarrollo de un elevado grado de autoconciencia, requiere aprendizaje y práctica.

*Averiguar cuáles son nuestras intenciones.*

Las intenciones pueden estar ligadas a nuestros deseos inmediatos; qué queremos conseguir el día de hoy, en una situación específica, la próxima semana. También pueden guardar relación con nuestros deseos a largo plazo: qué queremos conseguir a final de años, o a lo largo de nuestra vida.

Conviene tomar conciencia de nuestras intenciones porque ello nos permite utilizar la información con el fin de diseñar una estrategia más adecuada. Supongamos que nos interesa saber qué es lo que en realidad queremos de un cliente. Queremos que:

1. acepte cuanto antes comprar un producto;
2. nos tome como su principal proveedor; o
3. quede impresionada con el fin de que nos recomiende a otros.

Si decidimos que:

1. lo que en realidad queremos es hacer una venta rápida, entonces podríamos bajar el precio;
2. lo que esperamos es una relación comercial a largo plazo, entonces podríamos bajar el precio y dedicar gran cantidad de energía a satisfacer sus deseos;
3. lo que buscamos es impresionarla, en este caso tendremos que trabajar lo mejor que podamos para ella.

Al igual que sucede con los sentimientos, también las intenciones resultan difíciles de identificar. En el caso de los sentimientos, la dificultad estriba en que a menudo los negamos o los pasamos por alto, porque nos disgusta tener que encarnarnos con ellos. En el caso de las intenciones, lo que sucede es que con frecuencia confundimos unas intenciones con otras: vemos nuestra intención aparente, pero no nuestros propósitos ocultos (11). A modo de ejemplo, podría parecer que nuestra intención es que nos asciendan a la vicepresidencia. Pero nuestro objetivo oculto podría ser impresionar a nuestros padres, que nunca tuvieron fe en nosotros. En este caso el hecho de reconocer que nuestra verdadera intención es impresionar a nuestros padres no implica necesariamente modificar nuestro plan para hacernos con la vicepresidencia; el reconocimiento sencillamente clarifica cuál es tu verdadera intención.

En síntesis, podemos afirmar que el desarrollo de un elevado grado de autoconciencia requiere práctica y valor. A lo largo de este proceso aprendemos a dar un paso atrás, a observarnos en plena acción y a evaluar el camino por el que discurrimos.

(11) Weisinger, Hendiré, "La IE en el trabajo". Punto de lectura. 2001, p. 215.

## **4.2 MÉTODOS O HABILIDADES PARA ELEGIR UNA RESPUESTA EMOCIONAL.**

Para ser capaz de escoger objetivamente tu respuesta emocional, así como su calidad e intensidad, se deben adquirir y utilizar cinco habilidades o métodos que nos facilitan la elección; éstas son las siguientes:

### *Alternativa.*

El primer acceso, selección emocional consciente, es la destreza de responder consistentemente a las situaciones de la vida con las emociones más apropiadas y útiles. Tenemos una alternativa apropiada para nuestras emociones cuando utilizamos la emoción más conveniente para cada contexto de nuestra existencia, es decir, cuando tenemos conocimiento de las propiedades de varias emociones, de los comportamientos que generan y la idea clara de qué nos gustaría obtener de esa situación concreta. Esta pericia requiere el uso correcto de los factores: lugar, tiempo y gente, reconociendo la eficacia para el momento.

En la mayoría de las personas, son muy pocas las emociones que manejan - en la mayoría de los casos apenas una docena -, lo que hace que sus experiencias se empobrezcan y resulten repetitivas, buscando un incremento de la intensidad emocional en vez de una mayor gama de las mismas.

### *Manifestación.*

Esta disposición trata de escoger la expresión adecuada conductualmente, elegir cómo exteriorizar una emoción recibida y detectada. Es más beneficioso mostrar una emoción de forma congruente con tu forma de ser y con la finalidad deseada. Revelando las emociones de forma incompatible con el carácter, sólo se puede llevar a un incómodo estado y posible incongruencia perjudicial, que no detectaremos sólo nosotros mismos, sino también los demás. Tampoco servirá de mucho el proclamar nuestras emociones a otra persona si nuestra forma de hacerlo no conlleva el significado y el impacto que queremos provocar. Es aquello de lo que hablaba Aristóteles de enfadarse con la persona, en el grado, en el momento y del modo correcto. Este aspecto de la manifestación es fácilmente observable a medida que pasan los años; una misma educación no es expresada de igual modo cuando se cuenta con veinte o veinticinco años, que cuando se tienen sesenta y cinco o setenta.

### *Conducción.*

Es la habilidad de utilizar los estados emocionales desagradables para generar comportamientos útiles, y también para acceder a emociones más placenteras. Una vez que hemos registrado la función comunicativa de la emoción incómoda y

averiguamos el significado de su señal, la elección viene de la astucia de reconocer esa función, y entonces responder a ella dirigiéndola a cualquier necesidad inherente a la pista identificada. Una vez llevado a cabo este proceso, se pueden cambiar los sentimientos y conductas a la forma deseada.

#### *Esquivación.*

Se trata de cómo influir en las maneras personal y situaciones de la vida para prevenir ciertas emociones inmovilizantes y desagradables, o incluso suavizarlas si es lo más favorable.

No se trata de borrar definitivamente de nuestra psique ciertas emociones, sino más bien evitar que aquellas que nos dañan, incomodan o perjudican dejen de hacerlo. No se debe olvidar que las emociones son amigas que nos informan de lo que está ocurriendo alrededor.

#### *Presencia.*

La presencia es un requisito imprescindible para alcanzar un alto grado de inteligencia emocional. Cuando alguien se acostumbra a vivir de forma narcotizada o inmerso en un sopor existencial, es como si nunca se enterara de lo que ocurre a su alrededor y aún menos en su interior. Lo que vulgarmente conocemos como distracciones no son más que efectos de nuestra pérdida de presencia.

### **4.3 LAS RELACIONES INTERPERSONALES**

Los formularios de evaluación del rendimiento a menudo incluyen un apartado de título: <<Buena relación con los demás>>. Este rasgo es muy importante cuando relacionarse con los demás constituye una parte esencial del trabajo. Incluso si sólo introducimos datos en la computadora, tenemos que recibir instrucciones del técnico, responder las preguntas de otros compañeros que realizan el mismo trabajo, obtener los datos de alguna persona y asistir a las posibles reuniones de trabajo del área. Todas estas actividades conllevan tener que relacionarnos con los demás. Una persona puede ser muy inteligente, trabajadora y conocer bien un área determinada, pero si carece de un adecuado conocimiento de las relaciones interpersonales, lo más probable es que no dure demasiado en un puesto que exige tratar con otras personas.

## ¿En qué consiste una relación?

Sea cual sea el tipo de relación de referencia, debemos tener en cuenta tres aspectos básicos:

### *1. Cubrir las necesidades de cada parte implicada.*

Las personas establecemos relaciones con el propósito de cubrir una o más necesidades. Entablamos una relación con nuestra compañera del cubículo contiguo porque nos proporciona información útil y consejos. El objetivo de nuestra relación con el empleado de la sección de correos es asegurarnos de que nuestros envíos salgan cuando lo necesitamos. La relación con el cliente nos permite mantener nuestra posición dentro de la empresa: sin cliente, no hay trabajo. Pero si sólo cumplimos nuestras necesidades, al final la relación se resentirá y puede llegar a finalizar. La clave para establecer una relación sólida y productiva es la reciprocidad: ambas partes se esfuerzan por satisfacer las necesidades del otro.

No siempre es fácil identificar las necesidades de la otra persona. Si lo sabemos, sabremos cómo ayudarles. A veces la única forma de averiguar las necesidades de una persona es a través del método ensayo y error. La atención dinámica también sirve de ayuda, debemos preguntarnos: ¿Qué es lo que dice esta persona realmente? ¿Qué es lo que quiere? Prestemos atención a sus afirmaciones de intención. Sintonicemos con el subtexto emocional de su discurso. Imaginemos que estamos en su lugar y pensemos qué es lo que necesitaríamos. Identifiquémonos con la otra persona.

Conocer con exactitud las necesidades de los demás y responder a ellas es importante, sobre todo, en situaciones en las que hay que resolver un conflicto y se necesita un consenso. Imaginemos que nuestros subalternos compiten por la asignación de un nuevo proyecto; ambos se comportan de manera competitiva en las reuniones y los dos intentan ganarse nuestro respaldo. Al ser un jefe emocionalmente inteligente queremos tomar una decisión que ambos consideren razonable y, para ello, debemos descubrir cuáles son sus necesidades.

Nos reuniremos con ellos por separado y les preguntaremos por qué quieren trabajar en este proyecto. Una vez identificadas sus necesidades, es más sencillo resolver el conflicto porque sabemos qué necesidades hay en cada caso para tomar una decisión que, en el mejor de los casos, deje satisfechos a ambos.

### *2. Mantener la relación a lo largo del tiempo.*

Un aspecto importante de las relaciones es que tienen una continuidad, existen durante un periodo de tiempo. Nunca diríamos que tenemos relación con el

proveedor de papel al que hemos llamado una vez en tres años, pero sí tenemos una relación con el cliente al que vemos una vez al mes.

La continuidad nos permite ver a la otra persona en diferentes situaciones y circunstancias. Vemos al cliente con su jefe, sin él, cuando está de buen humor, cuando no lo está, cuando está concentrado o distraído. Cada experiencia nos aporta información sobre él, datos que nos permiten relacionarnos mejor.

Las relaciones de comunicación requieren un desarrollo, implican confianza y comodidad, y ambas se alimentan con el transcurso del tiempo. Una buena relación de comunicación nos permite saber que si nuestro cliente se retrasa no es debido a una falta de respeto, sino a una sobrecarga de trabajo. La relación es tan cómoda que intercambiamos información sobre nuestras respectivas empresas, lo cual nos ayuda a realizar el trabajo mejor. Una persona que sea emocionalmente inteligente aprende algo de todas las relaciones y utiliza los conocimientos adquiridos para que cualquier contacto en el futuro sea lo más productivo posible.

### *3. El intercambio de información sobre sentimientos, pensamientos e ideas.*

Relaciones con otras personas conlleva algo más que un simple intercambio de información, también implica intercambiar información sobre nuestros sentimientos, pensamientos e ideas. Este intercambio constituye un proceso interactivo; todo lo que decimos tiene un impacto sobre la persona que nos escucha, lo que a su vez afecta, entre otras cosas, a su forma de reaccionar. Si somos conscientes de esta interacción, aprenderemos a anticipar las respuestas que provoca revelar cierta información y a cambiar nuestro discurso para que la relación se beneficie lo máximo posible.

Al anticipar la dinámica causa-efecto que se produce al compartir información, especialmente si hablamos de sentimientos y pensamientos, podemos conducir la relación por una dirección positiva, aprender la mejor manera de plantear sentimientos y pensamientos, y hacer que la relación progrese.

Para facilitar este intercambio se deben considerar que:

- Nuestro estado de ánimo debe ser positivo.
- Sintonicemos con las respuestas de otra persona.
- Establezcamos un tono positivo.
- Expongamos nuestros sentimientos negativos.

Algunos de los pensamientos y sentimientos que compartimos en el trabajo no tienen nada que ver con el trabajo en sí, pueden referirse a una cena horrible en un restaurante de moda, a nuestro perro que se tragó una pelota y hubo que llevarle

al veterinario de urgencias, a nuestra opinión sobre las próximas elecciones, al último campeonato de tenis o a nuestra opinión sobre la última película de un actor famoso. A pesar de que estas conversaciones no sirven para rellenar hojas de estadísticas ni para redactar cartas pendientes, son muy importantes porque nos ayudan a mejorar nuestra relación con los demás. Compartir lo que pensamos y sentimos sobre temas ajenos al trabajo, aumenta nuestro grado de confianza, lo que nos permite trabajar más y mejor.

### **¿Cómo analizar una relación?**

Analizar una relación significa examinar desde diferentes perspectivas para decidir de qué manera hacer que mejore. Esto vale tanto para un simple encuentro como para una relación a largo plazo. Al objeto de realizar este análisis debemos tener conocimiento de los sentimientos, estado de ánimo y necesidades de la otra persona, y valorar las diferentes situaciones. Para analizar una relación debemos seguir los siguientes pasos:

#### *1. Conocer los límites de la relación.*

Con frecuencia, los límites existentes en una relación son tácitos: no sabemos que existen hasta que los transgredimos y se nos reprocha por ello. Si los límites no los hemos establecido nosotros, no podemos cambiarlos, lo cual a veces es difícil de aceptar.

Una persona emocionalmente inteligente respeta los límites de una relación pero también busca la manera de bordearlos. A veces no encontramos la forma de bordear el límite y éste se convierte en una barrera que impide lograr una relación productiva.

#### *2. Considerar las expectativas de una relación.*

A veces queremos más de una relación de lo que es razonable esperar. Queremos que nuestro Director nos enseñe todo lo que sabe, que nuestra ayudante nos lea el pensamiento y que nuestro cliente nos mantenga informados a diario. Cuando las expectativas van más allá de las posibilidades de las personas, nos sentimos decepcionados y disgustados, incluso enfadados, y estas emociones impiden entablar relaciones productivas. Si consideramos experiencias anteriores o pedimos consejo a los demás, aprenderemos a que nuestras expectativas sean más realistas.

#### *3. Examinar nuestra percepción del otro.*

Para ello se deben aplicar las técnicas de valoración antes vistas. Nuestras valoraciones se ven influidas por varios factores que configuran nuestra personalidad, tales como el entorno familiar, experiencias previas, capacidades e inclinaciones naturales, o nuestras creencias. Al analizar cómo percibimos a los demás debemos preguntarnos si estamos siendo objetivos o si estos factores funcionan como prejuicios en nuestra visión de la otra persona.

Si analizamos minuciosamente nuestras impresiones sobre los demás, percibiremos aspectos de nosotros mismos que nos ayudarán a mejorar la relación. De esa manera aprenderemos cosas sobre el otro, acerca de nosotros mismos y de la relación en sí.

#### *4. Averiguar qué percepción tienen los demás de nosotros.*

De la misma manera que tenemos ciertas nociones y percepciones respecto a los demás, ellos también tienen sus propias ideas sobre nosotros. La forma en que nos perciben los demás a menudo afecta la manera que tienen de reaccionar ante nosotros. Si nos consideran una persona competente y bien informada, es posible que acepten y respondan favorablemente a lo que digamos; si la percepción es la contraria, existen muchas posibilidades de que cuestionen nuestras palabras.

A veces, el único medio que tenemos para averiguar cómo nos perciben los otros y cuáles son sus expectativas es analizando las reacciones que provocamos. Regularmente carecemos de información suficiente para saber cómo nos perciben los demás, sobre todo cuando se trata de primeros encuentros sobre los cuales esperamos establecer una relación duradera. Y es en esos momentos en particular cuando más nos interesa causar una impresión favorable.

#### *5. Analizar determinados momentos de una relación.*

Con frecuencia la mejor manera de comprender una relación es repasando un encuentro determinado con la otra persona, analizándolo con la calidad de observador imparcial y no de participante. En resumidas cuentas, reproduciremos el encuentro a cámara lenta y congelaremos algunas imágenes para observar con detenimiento ciertos momentos clave.

#### *6. Determinar los resultados esperados.*

Al analizar una relación, es bueno saber de antemano lo que buscamos. No es una simple cuestión de satisfacer nuestras necesidades, aunque es evidente que también es importante, sino de establecer el objetivo de la relación, los resultados que esperamos. De esta forma es más fácil saber si hemos escogido el rumbo

adecuado y, en caso de equivocarnos, sabremos cómo cambiar de dirección para alcanzar nuestro objetivo.

En conclusión el análisis de la relación nos proporciona información muy valiosa sobre nosotros mismos, sobre los demás y sobre la relación y la forma en que podemos utilizar esta información junto con nuestra inteligencia emocional para que la relación sea como deseamos.

### **¿Cómo elegir el nivel de comunicación adecuado?**

Es probable que en el transcurso de una conversación hayamos sentido alguna vez que nuestros propósitos entran en conflicto con los de nuestro interlocutor: mientras nosotros hablamos del software el otro comenta el nuevo organigrama. Con frecuencia una persona sólo transmite fórmulas de cortesía <<¡Hola! ¿Cómo estás?>> mientras que la otra persona está intentando comunicar sentimientos <<Estoy desesperado porque no entiendo dónde encajo en este organigrama>>. Es decir, estas personas se comunican a diferentes niveles y es difícil entablar una comunicación con sentido, es casi imposible lograr cualquier tipo de conexión entre ambos individuos.

La conexión es un aspecto muy importante de las relaciones porque les proporciona profundidad, significado y valor; la comunicación ayuda a establecer la conexión y ésta a su vez, facilita la comunicación. Algunas de las técnicas de la inteligencia emocional tales como la exteriorización, la crítica, la atención dinámica, la autoconciencia y la asertividad posibilitan tanto la comunicación como la conexión.

La finalidad de un conocimiento interpersonal profundo es establecer una comunicación idónea con el otro, es decir, que las partes involucradas estén perfectamente sincronizadas y conectadas, que se sientan cómodas al compartir sus pensamientos, sentimientos e ideas y que sepan que se les escucha con atención. Cuando se alcanza un grado de comodidad tan elevado en una relación, las personas piensan de modo más creativo, comparten sus sentimientos con mayor entusiasmo; no obstante, pocas personas logran este nivel de comunicación, bien sea en el trabajo o en las relaciones personales. Aún así debemos esforzarnos por conseguirlo.

Existen cuatro niveles de comunicación por debajo de este punto máximo, todos ellos perfectamente alcanzables:

#### *1. Fórmulas de cortesía.*

Este nivel de comunicación sirve para reconocer la presencia de alguien sin ir más allá de un saludo inicial. El hablante no suele esperar una respuesta y a menudo

no escucha si recibe alguna. A pesar de que este nivel de comunicación sirve, es perfectamente válido para determinados objetivos, la conexión establecida es muy superficial.

El problema es que a veces los demás responden desde registros diferentes. Recordemos que los sentimientos no sólo se expresan con palabras sino también con el comportamiento; debemos prestar atención a todos los transmisores emocionales que acompañan a este nivel de comunicación – el tono de voz, la expresión del rostro, el lenguaje corporal y la forma de hablar – en lugar de fijarnos sólo en el significado literal de las palabras.

### *2. Información objetiva.*

Los negocios se basan en un intercambio de información de naturaleza objetiva, tanto si es para informar sobre las últimas cifras de venta, como para presentar el nuevo organigrama, revisar el plan mensual o establecer los objetivos del área. Todos estos intercambios engendran una percepción de los hechos positiva, negativa o casi neutra, percepciones todas ellas que desencadenan su correspondiente respuesta emotiva.

Una vez más, la persona emocionalmente inteligente reconoce el componente emocional que se da incluso a un nivel de comunicación objetivo, y es responsable de la persona que presenta los hechos percibir cómo son interpretados. Del mismo modo la persona que escucha los datos notará el modo en que se transmiten y deducirá cómo se siente la persona que los presenta.

### *3. Pensamientos e ideas.*

Este nivel introduce un mayor grado de vulnerabilidad porque es algo personal e íntimo lo que encierran nuestros pensamientos e ideas y por eso tememos que sean rechazados o ignorados.

### *4. Sentimientos.*

Cuanto más alto ascendemos en la escala de niveles de comunicación el riesgo es mayor, pero también la recompensa, sobre todo por lo que se refiere a los sentimientos. Nos resulta muy difícil comunicar nuestros sentimientos, ya que no estamos acostumbrados a ello, tenemos miedo de las repercusiones y nos hace sentir vulnerables. Pero es a través de los sentimientos como más conectamos con los demás, porque revelamos una parte íntima de nosotros mismos que les permite conocernos mejor y también que nos conozcan mejor a nosotros mismos.

Un nivel de comunicación es más apropiado que otro según las circunstancias. Aunque a veces nos comunicamos en un nivel determinado, tenemos la impresión de que otro sería más adecuado. Para aprovechar al máximo los diferentes niveles de comunicación, debemos ser capaces, en primer lugar, de identificar el nivel en el que se encuentra la otra persona y en el que nos encontramos nosotros, y después, de armonizar nuestro nivel al del otro y saber cuándo debemos variar el nivel.

### **Armonizar nuestro nivel al de los demás**

Si nuestro nivel de comunicación se corresponde con el de otra persona, la información que intercambiamos será similar y tendremos un marco de referencia en común, lo cual nos permite oír y entender lo que dice la otra persona y responder de forma provechosa para ambos.

El proceso de armonizar los niveles es fluido. Cambiamos de nivel continuamente por varias razones; dado que la comunicación sólo tiene lugar cuando ambos individuos se comunican al mismo nivel, si la otra persona cambia de nivel debemos seguirle, y viceversa.

La gente suele cambiar a un nivel inferior, menos expuesto, cuando no se siente cómoda en el que está.

### **¿Cuándo y cómo cambiar de nivel?**

Debemos pasar a otro nivel de comunicación cuando notemos que el nivel en el que nos encontramos no es eficaz. Es posible que se deba a que la otra persona se encuentra en un nivel diferente, porque nuestro nivel es incómodo para uno de los dos o porque consideramos que el intercambio de información sería más práctico a otro nivel. También es conveniente variar de nivel cuando los sentimientos son el factor clave, incluso en los casos en que no se demuestren verbalmente; si pasamos al nivel de los sentimientos, quizá sea más fácil establecer una mejor conexión.

Existen tres formas de cambiar de nivel y de inducir a los demás a hacerlo:

1. Manifestarlo abiertamente.
2. Plantear preguntas intencionadas.
3. Instar a los demás que nos revelen sus pensamientos y sentimientos.

#### **4.4 TÉCNICAS PARA UNA COMUNICACIÓN EFICAZ.**

La base de cualquier relación es la comunicación. Sin la comunicación – bien sea mediante signos, el lenguaje corporal, el correo electrónico o una conversación cara a cara – no hay conexiones y, por tanto, tampoco reacciones. La capacidad de comunicarnos con eficacia es muy importante para la inteligencia emocional y tiene un gran valor en el trabajo.

La sensibilidad es otro de los principios fundamentales de la inteligencia emocional. Cuando utilizamos la inteligencia emocional para comunicarnos con los demás, prestamos especial atención al efecto que causa nuestra comunicación sobre sus sentimientos, pensamientos y comportamiento, y la ajustamos en la manera correspondiente para que, de esta forma, nuestra sensibilidad se convierta en una de nuestras capacidades.

Una manera de aprender a utilizar nuestra sensibilidad es preguntándonos cómo responderíamos en una situación determinada y cuál sería la mejor forma de que alguien nos dijera algo.

A continuación se presentan aquellas técnicas que nos permiten comunicarnos con eficacia para que, en intercambios de esta clase, obtengamos los mejores resultados posibles.

##### **La exteriorización.**

La comunicación implica un intercambio bilateral, un <<toma y da>>. Intentamos entender a la otra persona, ésta a su vez nos intenta entender y ambos deseamos transmitir nuestro mensaje. En algunas ocasiones la mejor manera de poner en marcha este proceso es expresando con claridad lo que pensamos, sentimos y creemos; el término empleado para referirnos a ello es “exteriorización”.

A veces podemos sentir miedo de compartir pensamientos, ideas o sentimientos en el trabajo. Tememos que rechacen una de nuestras ideas, que un pensamiento revele nuestra falta de conocimiento o que un sentimiento sugiera una debilidad de carácter. Es indudable que la exteriorización conlleva cierto riesgo por lo que no es recomendable una exteriorización total sino estratégica: debemos escoger con cuidado qué es lo que queremos revelar y cuándo y dónde deseamos hacerlo; tampoco se debe olvidar el tipo de relación que mantenemos con la persona ante la que exteriorizamos la información y la importancia de la información que compartimos. De esta forma se reduce el riesgo y se maximiza el beneficio.

La clave para emplear la exteriorización es reconocer que ciertas experiencias desembocan en pensamientos, ideas o sentimientos que son nuestros y sólo nuestros.

A partir de aquí no sólo validamos nuestros pensamientos, ideas y sentimientos al reconocer que están basados en algo concreto y personal – nuestras propias experiencias -, sino que también aceptamos que los demás tienen sus propios pensamientos, ideas y sentimientos basados en su propia experiencia y que, por tanto, son válidos para ellos.

Cuando aceptamos la paternidad de nuestras afirmaciones, lo que hacemos en realidad es decirnos a nosotros mismos que son válidas y, en consecuencia, emitimos nuestras afirmaciones con seguridad, desde una posición con fuerza. A medida que aprendemos a exteriorizar nuestras opiniones vamos reconociéndolas como propias con más frecuencia. Pero lo que no debemos olvidar durante este aprendizaje es que, aunque es bueno emitir afirmaciones porque éstas son verdaderas para nosotros, también debemos escuchar lo que dicen los demás.

#### *Afirmaciones basadas en los sentimientos.*

Al utilizar nuestros sentidos para documentar nuestras afirmaciones evitamos todo tipo de discusiones, ya que dejamos claro que no estamos en poder de la verdad absoluta, sino que sólo mencionamos e interpretamos los datos que tenemos. La aplicación de la inteligencia emocional en este tipo de afirmaciones no consiste en demostrar que tenemos razón – recordando que la inteligencia emocional reconoce el derecho de los demás a sus propias interpretaciones -, sino en explicar por qué hemos interpretado algo de una forma determinada, de esta forma abrimos la puerta para que la otra persona tenga la oportunidad de aclarar cualquier malentendido.

#### *Afirmaciones interpretativas.*

Éstas revelan lo que pensamos o creemos en un momento determinado, como <<creo que es hora de irse>>, <<no creía que te interesara>> o <<creo que lo has hecho a propósito>>, e implican que hemos tenido en cuenta cierta información: <<son las tres y tenemos otra cita a las cuatro>>, <<nunca te habías interesado por mi agenda semanal>>.

Si hacemos una afirmación interpretativa sugerimos al receptor que es posible cambiar nuestra interpretación y, por tanto, éste no se siente presionado.

#### *Mostrar sensibilidad hacia nuestro interlocutor.*

Las emociones pueden ser bastante poderosas. Pensemos cómo a veces el enojo toma posesión de nuestro cuerpo como si de un tren de carga se tratara. A menudo experimentamos nuestras emociones de forma muy intensa, al igual que las personas con las que las compartimos. Como no queremos que nuestras emociones

aturdan a la otra persona, debemos emplear nuestra sensibilidad para detectar su manera de reaccionar.

#### *El uso de las afirmaciones de intención.*

Al revelar nuestras intenciones damos a conocer nuestros deseos a otra persona. Cuando las dos partes tienen claro lo que quieren de una situación determinada (teniendo en cuenta los deseos del otro), nos encontramos en una situación más favorable para plantear estrategias conjuntas sobre cómo podemos lograr nuestros objetivos. Las afirmaciones de intención suelen empezar con <<quiero>>, <<me gustaría>> o <<desearía>>.

Nuestra inteligencia emocional nos permite comprender cuáles son nuestras verdaderas intenciones, definir aquellas que nos debemos reservar y, finalmente, emplear nuestra sensibilidad al manifestarlas.

La sensibilidad nos guía a la hora de ceder ante las intenciones de otra persona y nos ayuda a incorporarlas a nuestro plan de acción. Si utilizamos nuestra sensibilidad, evitamos utilizar nuestras intenciones para influir sobre los demás o controlarlos. El elemento de control aparece cuando expresamos nuestras intenciones mediante una orden autoritaria.

#### *Afirmaciones de acción.*

Estas afirmaciones aportan información acerca de lo que hemos hecho, haremos o estamos haciendo, dejan constancia de ello en caso de que la otra persona no sea consciente de ello. Estas afirmaciones son importantes porque proporcionan una información con la que, en caso contrario, la otra persona no contaría.

En el contexto de la inteligencia emocional las afirmaciones de acción son muy importantes porque permiten a los demás saber que nos preocupamos de cómo perciben nuestros actos – o nuestra aparente falta de actuación – y del efecto que puede causar en ellos cualquier malentendido.

Para hacer afirmaciones de acción eficaces, debemos ser conscientes, primero de nuestros actos; el segundo paso es ser conscientes del efecto que puedan tener nuestros actos, una buena manera de hacerlo es poniéndonos en el lugar de la otra persona.

#### **La asertividad.**

La asertividad es la técnica que nos permite defender nuestros derechos, opiniones, ideas y deseos mientras respetamos al mismo tiempo los de los demás. A

diferencia de la agresividad, que ignora las necesidades ajenas, y de la pasividad, que ignora nuestras necesidades, la asertividad es una forma emocionalmente inteligente de satisfacer nuestras necesidades porque tienen en cuenta nuestros pensamientos, ideas y sentimientos y también los de los demás, de forma que resulte beneficioso para ambas partes; la asertividad la expresamos a través de las palabras que empleamos y de la forma en que las utilizamos, y también a través del lenguaje corporal.

A veces, a pesar de nuestras intenciones, nos encontramos con que caemos con facilidad en la agresividad o pasividad. La primera se caracteriza por un tono de voz elevado, por gestos intimidantes y afirmaciones desdeñosas hacia la otra persona. Si percatamos alguno de estos comportamientos, debemos frenarlos y recurrir a los consejos para utilizar la asertividad con eficacia.

La pasividad, el permitir que la otra persona se salga con la suya, puede hacer que nos sintamos enfadados, frustrados o amargados. Si percibimos algunos de estos sentimientos es una señal evidente de que no estamos utilizando la asertividad de forma correcta.

### **La atención dinámica.**

El oído es un sentido físico con el que nacemos la mayoría, pero escuchar es una capacidad que se aprende. Con la atención dinámica se pone en práctica la inteligencia emocional, ya que aporta un alto grado de conciencia de nosotros mismos al proceso de comprender, reconocer y responder a la otra persona. La autoconciencia aparece cuando comprendemos que nuestros filtros personales esconden y a veces transforman información que deberíamos obtener, y al advertirnos de que impiden que percibamos. En ocasiones, el subtexto emocional de las afirmaciones de una persona.

En general, los filtros son creados por nuestros pensamientos, ideas y sentimientos. Cuando están activados influyen sobre la cantidad y tipo de información que oímos. Existen cuatro tipos diferentes de filtros:

- *El filtro de predilección.*

En las situaciones que desencadenan sobre todo ira y ansiedad, tendemos a oír sólo lo que queremos. En algunos casos significa oír sólo lo mejor que tiene que decir una persona, y en otros lo peor, porque por alguna razón queremos que la situación sea peor de lo que ya es.

- *El filtro quién.*

Este filtro nos impide oír lo que se nos dice porque prestamos demasiada atención a quién nos lo dice. Es decir, lo que sabemos o creemos saber de la persona que habla no nos permite escuchar el mensaje en sí.

*- El filtro de hechos.*

A veces lo único que oímos son los hechos y no percibimos ningún mensaje emocional. Es importante sintonizar con nuestras emociones, tanto con las nuestras como las de los demás. Si sólo escuchamos los hechos es fácil pasar por alto alguna información valiosa que nos transmiten los sentidos.

*- El filtro de pensamientos que distraen la atención.*

A todos nos ha pasado que durante una reunión nos hemos distraído y hemos comenzado a pensar en otras cosas, como por ejemplo, dónde vamos a comer, las llamadas que tenemos que hacer después de la reunión, etc. Existen numerosas razones para que suceda esto. A veces, el orador es muy lento y nuestra velocidad de absorción de información es mayor que la cadencia de sus palabras; otras veces, el orador es aburrido o, simplemente, nos cuesta concentrarnos. Sea cual sea la razón, una mente dispersa bloquea más información que ningún otro filtro.

### **La crítica.**

La crítica es una medicina amarga, pero aunque sea desagradable de dar o tomar, sirve de gran ayuda. Cuando recibimos críticas somos más conscientes de la forma que los demás perciben lo que hacemos, y podemos cambiar aquellos comportamientos que no son eficaces; de este modo aprendemos a través de la experiencia. Al emitir una crítica, también ayudamos a la otra persona en este mismo sentido. La crítica es beneficiosa tanto para los individuos como para las organizaciones.

La crítica es difícil de dar y recibir porque hace que el receptor se sienta vulnerable y, además, afecta todos los aspectos de nuestro trabajo, tales como la calidad, nuestra percepción sobre nuestro propio rendimiento y nuestra relación con la persona que emite la crítica (el jefe, compañero o subordinado).

A causa del factor vulnerabilidad, las personas suelen estar a la defensiva cuando reciben una crítica, lo cual dificulta la labor del que la emite. La inteligencia emocional es nuestra herramienta para emitir y recibir críticas de forma constructiva, ya que nos permite aplicar la percepción que tenemos de nosotros mismos y de la otra persona, nuestra capacidad de manejar las emociones y, además, todas las técnicas de comunicación.

La clave para emitir o recibir críticas es reconocer que es una forma de mejorar. Si recordamos esto, comprobaremos que toda situación angustiosa tiene un resultado positivo para todos. Ser conscientes de ello nos ayuda a reducir la vulnerabilidad del receptor y aplacar la ansiedad del emisor y, finalmente, el objetivo de la crítica induce a las dos partes a seguir adelante.

Es difícil saber qué es más incómodo: si emitir o recibir una crítica. La mayoría estamos de acuerdo en que es más fácil darla pero que es más incómodo recibirla, aunque siempre sirve de ayuda aplicar nuestra capacidad para escuchar con atención, recordar cómo se controlan las emociones y utilizar las técnicas de asertividad.

### **La comunicación de equipo.**

El éxito en el funcionamiento de un equipo, departamento o grupo depende directamente de la eficacia con que sus miembros se comunican entre sí en situaciones de grupo.

La inteligencia emocional se utiliza en las reuniones de grupo para fomentar la exteriorización y la atención dinámica, para resolver problemas y para utilizar la asertividad y la crítica cuando sean necesarias. Una buena comunicación de grupo permite resolver cuestiones, crear planes productivos y trabajar con más eficacia.

Muchas de las técnicas dirigidas a lograr una comunicación de grupo eficaz son las mismas que utilizamos al hablar con una sola persona, pero es más difícil ponerlas en práctica en un grupo. Bastante difícil es llevar a cabo el proceso de exteriorización ante una persona, pero cuando nos enfrentamos a diez, veinte o más personas, el deseo de expresar nuestros sentimientos puede desaparecer de inmediato. Sin embargo, la exteriorización es más importante incluso en una reunión con más gente, porque cuando hay tantas personas implicadas, es difícil captar señales sobre lo que piensan o sienten los unos y los otros si no lo expresan verbalmente.

A veces, la mejor manera de animar a alguien a hacer algo, sobre todo si no le agrada lo que queremos que haga, es haciéndolo uno mismo. Debemos enseñarle a hacerlo con la esperanza de que siga nuestro ejemplo.

El objetivo de la comunicación es conectar para intercambiar información de todo tipo, y para ello, existen distintas formas de aplicar la inteligencia emocional con el objetivo de que nuestras interrelaciones con los demás sean más eficaces; la diferencia entre un resultado positivo o negativo dependen del uso de nuestra autoconciencia y del control de nuestras emociones.

CAPITULO V  
***EL LIDERAZGO  
EMOCIONALMENTE  
INTELIGENTE***

## 5.1 LIDERAZGO

Hablar de liderazgo es referirse a un concepto polémico, cuya práctica ha sido objeto de muchas investigaciones sociales, que abarcan desde el perfil de los líderes que se han desarrollado y adaptado a lo largo de la historia, hasta la identificación de los elementos o circunstancias que los generan y mantienen al frente de los grupos sociales.

En la sociedad moderna, que puede describirse como deseosa de alguien que la conduzca, el líder de hoy está obligado a ser un constante agente de cambio. Por su parte, las organizaciones demandan de una nueva generación de directivos, capaces de retar los procesos, inspirar una visión compartida, levantar los ánimos y canalizar positivamente la inconformidad, así como de capacitar a otros para la acción.

Existen sinnúmero de definiciones de liderazgo en las que hay un denominador común: influir en la conducta de los demás, persona o grupo de personas. En general se dice que el liderazgo es <<la capacidad de influir en los demás e inspirar la búsqueda de metas más elevadas>> como lo describe Maquiavelo, o también se puede manejar el concepto <<liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través del proceso de comunicación humana o la consecución de uno o diversos objetivos específicos>> (12)

El liderazgo es considerado un fenómeno que ocurre exclusivamente en grupos sociales; debe ser analizado en función de las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales. No se trata pues de influencias ocasionales o esporádicas, ni de influencias ligadas al ejercicio de una tarea grupal concreta. Se trata de una influencia permanente que tiene un referente colectivo, toda vez que se dirige sobre un número relativamente amplio de personas y durante un tiempo considerable.

El líder enfrenta el reto cotidiano de desarrollar habilidades para conducir el cambio y a la vez influir en su rumbo, dirección y amplitud. Los líderes son pioneros por naturaleza, se atreven a salir de lo convencional y buscan nuevas formas de hacer las cosas. Esa práctica la realizan mediante dos compromisos: la búsqueda de oportunidades y la toma de decisiones.

No obstante, antes de poder ejercer un liderazgo efectivo, es preciso que el líder aprenda a autodirigirse, es decir, que genere la habilidad para dirigir su propio avance.

(12) Chiavenato, "Introducción a la teoría general de la Administración", 4ta. Edición, p. 63.

Se puede decir que el verdadero líder comienza a autoeducarse y perfeccionarse en la práctica de las virtudes humanas. Con su ejemplo estará marcando la pauta para que otros a su vez busquen desarrollarse y desempeñarse de una manera integral, pero siempre debiendo predicar con el ejemplo.

## 5.2 ESTILOS DE LIDERAZGO

El estilo de liderazgo se refiere al patrón de conducta de un líder, según como lo perciben los demás. El estilo se desarrolla a partir de las experiencias, educación y capacitación.

Es importante que el líder descubra su estilo, lo conozca, lo depure y lo comprenda, ya que afectará a los miembros del grupo de seguidores, y será su estilo el estímulo que mueva a cada uno ante diferentes circunstancias. (13)

Cuando alguien adopta un papel de líder dentro de una organización, mucho de su estilo depende de cómo maneje sus habilidades, tanto técnicas, como humanas y conceptuales. En cuanto a la habilidad técnica nos referimos a la capacidad para poder utilizar a su favor o para el grupo los recursos y relaciones necesarias para desarrollar tareas específicas y afrontar problemas.

El otro elemento es su habilidad humana a través de la cual influye en las personas a partir de la motivación y de una aplicación efectiva de la conducción del grupo para lograr determinados propósitos (14). El tercer elemento corresponde a la habilidad conceptual, aquella capacidad que se tiene para comprender la complejidad de la organización en su conjunto, y entender dónde engrana su influencia personal dentro de la organización. Conociendo a fondo estos elementos, el líder puede actuar de forma más óptima.

Cada individuo en la práctica va perfeccionando, o en su caso, deteriorando estas habilidades de acuerdo a su posición y resultados dentro de la organización a lo largo del tiempo, y va conformando su propio estilo de liderazgo, el cual puede oscilar entre los extremos del dejar hacer sin intervenir hasta el de controlarlo todo, y el orientado a la persona hasta el orientado al trabajo, las metas o resultados.

Desafortunadamente no hay respuesta absoluta acerca de cuál es el estilo de liderazgo más adecuado, o cuál es el más eficiente, ya que adoptar una u otra manera de liderazgo o posiciones intermedias, estará en función del concepto que tenga el dirigente sobre el comportamiento humano en general y el grado de madurez del

(13) Hersey y Blanchard "Teoría situacional de liderazgo", p. 132.

(14) *Ibidem*, p. 140

grupo de sus seguidores. De ahí la importancia de comprender las necesidades de los seguidores, y a partir del grado de madurez de éstos, establecer el estilo apropiado.

El líder deberá constantemente <<sentir>> a sus seguidores para poder determinar los estilos que puede utilizar en las diferentes situaciones que se presenten, tratando de anticiparse a los hechos y no actuar cuando ya es demasiado tarde. Esta forma de liderazgo es llamada liderazgo situacional, y tiene sus ventajas y deficiencias según se utilice.

Más tarde o temprano todos los líderes tratan de infundir o reforzar la confianza de sus seguidores. En el fondo de una motivación bien sustentada, están la actitud positiva hacia el futuro, la confianza de lo que se puede lograr con el propio esfuerzo, y la conciencia de que nada es sencillo, y que nada es seguro para siempre. El resultado neto del liderazgo, es lograr cambios en lo que la gente piensa acerca de lo que es deseable, posible y necesario.

Por otra parte, el éxito de los grandes líderes depende también de su habilidad para construir una base de seguidores leales y también capaces. Nutrirse de un grupo efectivo de adeptos, requiere igualmente dejar de pensar que el líder es el único que debe realizar el trabajo intelectual y que los seguidores sólo cumplen órdenes, para entender ahora que la comunicación sincera, el esfuerzo conjunto y la corresponsabilidad, aunados al trabajo arduo, dinámico y comprometido es la garantía del éxito del grupo.

### ***5.3 DIFERENCIAS ENTRE UN DIRIGENTE Y UN LIDER***

Las biografías de los líderes que han trascendido, repetidamente han demostrado la parte importante que juega el maestro o el guía en el desarrollo individual. Lo que hace a los grandes maestros es que éstos toman riesgos. Ellos apuestan inicialmente al talento que perciben en la gente joven, y también, toman el riesgo emocional de trabajar cercanamente con sus seguidores.

Dentro de este marco general, por lo que respecta al liderazgo y el poder, también han sido frecuentes las investigaciones que se refieren a él buscando una y otra vez una serie de características especiales de rasgos y atributos, que por su escasa frecuencia o por su intensidad inusual, permitan comprender una supuesta excepcionalidad de la mujer o el hombre que llega a ser líder.

Ricardo Jiménez Aguado, en su artículo sobre liderazgo, distingue algunas características del líder y del dirigente. La condición de dirigente tiene que ver más con la legalidad de estatus y con el procedimiento formal de designación, en tanto

que el liderazgo se sustenta en la legitimidad de un mandato que se asume. Algunas diferencias son:

- El líder se inspira en la convicción o en la entrega emocionada de sus seguidores; el dirigente confía en la disciplina y en la solidez de la organización.
- El que ejerce el liderazgo, no está sometido a términos o fechas, pero el que desempeña una dirigencia normalmente responde a plazos estrictos.
- El dirigente aspira siempre a ser líder aunque no siempre lo logra, y el líder, muchas veces, llega a transformarse en dirigente aunque no lo quiera.
- El carisma del líder es personal, por lo tanto, intransferible; y el del dirigente es institucional y se traspasa al relevo.
- El dirigente manda; el líder convence.
- La dirigencia es un oficio; el liderazgo es un arte.
- El líder cree en la acción y el dirigente confía más en la omisión.
- El dirigente pugna porque los principios se respeten y el líder porque se disfruten.
- El dirigente se inclina por la capacidad y la efectividad; el líder por la ideología.

Al margen de líderes y dirigentes, conviene recordar que la pasión o la emoción no hace del hombre un auténtico líder, es la entrega a una causa digna que se ejecuta en toda su magnitud.

Cada vez más, las organizaciones con o sin fines de lucro buscan afanosamente incorporar líderes a sus causas. Implícita o tácitamente, buscan al menos que los candidatos cubran algunas cualidades básicas como: capacidad técnica, inteligencia social o habilidad para motivar, entender o conducir a la gente, experiencias en la dirección de personas hacia objetivos o proyectos, saber en qué momento actuar, cuando no hacer nada y cuando hacerlo todo, lo que implica también la habilidad para decidir cuál es la persona correcta en quien apoyarse, capacidad de juicio y finalmente carácter.

Ya en el trabajo diario, la pérdida de capacidad técnica no siempre se traduce en carencia de liderazgo, y resultan determinantes los aspectos de juicio y lo relativo al

carácter. El aprender a ser líder es virtualmente el mismo proceso que lleva a hacer de una persona alguien integrado y saludable. Ello significa que cuando se habla de <<desarrollo de líderes>> se refiere al crecimiento interior y la transformación individual. Aquí la inteligencia emocional cobra una importancia significativa, ya que aprender a ser un líder efectivo no es diferente a aprender a ser una persona de éxito.

#### **5.4 LIDERAZGO E INTELIGENCIA EMOCIONAL**

Los líderes más efectivos se parecen en un punto crucial: todos tienen un alto grado de <<inteligencia emocional>>.

¿Cómo se sabe si alguien tiene alta inteligencia emocional? ¿Cómo reconocerla en uno mismo? Para responder estas preguntas es preciso analizar cada uno de los elementos de la inteligencia emocional: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales, con referencia al liderazgo.

Una evaluación correcta de la inteligencia emocional permite identificar, entrenar y promover a personas que sean posibles <<estrellas>> debido a su liderazgo. El principal objetivo consiste en determinar qué capacidades personales generan un desempeño sobresaliente dentro de las organizaciones y hasta qué grado lo hacen.

Las investigaciones empiezan a mostrar un estrecho vínculo entre el éxito de una empresa y la inteligencia emocional de sus líderes.

*Autoconciencia: ¿Cómo podemos reconocerla?*

La autoconciencia significa tener un profundo entendimiento de nuestras emociones, fortalezas, debilidades, necesidades e impulsos. La autoconciencia se extiende al entendimiento que cada persona tiene de sus valores y de sus metas.

¿Cómo puede uno reconocer la autoconciencia? En primer lugar, ésta se presenta como la habilidad de evaluarse a sí mismo en forma realista. Las personas con alta autoconciencia son capaces de hablar de forma abierta y precisa, aunque no necesariamente de manera efusiva, acerca de sus emociones y del impacto que éstas tienen en su trabajo. Suelen ser francas al admitir sus fallas y probablemente contarán su historia con una sonrisa en la cara. Otra forma de identificar a las personas autoconscientes es por la confianza en sí mismas. Tienen una fuerte comprensión de sus capacidades y también saben cuándo pedir ayuda. Los riesgos que toman en su trabajo son calculados; nunca aceptarán un reto que no pueden manejar solos, juegan al nivel de sus propias capacidades.

*Autorregulación: ¿Por qué es tan importante para los líderes?*

La autorregulación que se asemeja a una conversación interna continuada, es el componente de la inteligencia emocional que nos libera de ser prisioneros de nuestros sentimientos. Quienes están comprometidos con esta conversación, sienten como cualquiera mal humor e impulsos emocionales, pero encuentran la manera de controlarlos y canalizarlos en forma útil.

La autorregulación es muy importante para los líderes, dado que las personas que controlan sus impulsos son razonables y capaces de crear un ambiente de confianza y equidad. De esta manera, quienes poseen talento se congregan en la organización; es decir, generan un efecto multiplicador hacia abajo. Cuanto menos mal humor haya en los altos niveles, menos mal humor habrá en toda la organización.

Además, es importante por razones competitivas: todos sabemos que en la actualidad los negocios están llenos de ambigüedad y cambio, y quienes logran dominar sus emociones logran manejarlos. Entonces, cuando se anuncia un nuevo programa, esto no significa entrar en pánico. Por el contrario, es posible suspender los juicios, empezar a buscar información y escuchar a los ejecutivos que explican el nuevo programa.

Los indicadores de la autorregulación emocional no son difíciles de detectar: propensión a la reflexión, conformidad con la ambigüedad y el cambio, integridad y habilidad para decir no a los instintos impulsivos.

*Motivación: ¿Hacia el logro o por recompensas externas?*

Si hay una cualidad que casi todos los líderes poseen, es la motivación. Los líderes son impulsados a alcanzar logros por encima de las expectativas propias y las de los demás. La palabra clave aquí es <<lograr>>. Mientras algunos son motivados por factores externos como un salario alto, el estatus resultante de una posición con un título llamativo, o formar parte de una empresa prestigiosa, quienes tienen potencial para ser líderes se motivan por un deseo de tener logros, no sólo por el hecho de alcanzarlos.

Las dos cualidades comunes de las personas que están orientadas al logro son las siguientes: siempre quieren incrementar su nivel de desempeño y siempre quieren tener registros de ese nivel. Esto se traduce en que buscan desafíos creativos, les encanta aprender y se enorgullecen del trabajo bien hecho. También despliegan una incansable energía para hacer mejor las cosas. Son muy persistentes con cuestionamientos acerca de por qué las cosas se hacen de una forma y no de la otra y están ansiosas por explorar nuevos enfoques en su trabajo.

*Empatía: Una dimensión fácil de distinguir.*

La empatía significa considerar los sentimientos de los empleados, en el proceso de tomar decisiones inteligentes.

Como componente del liderazgo, la empatía es particularmente importante en la actualidad, por lo menos, se debe a tres razones: el creciente uso de equipos de trabajo, la velocidad de la globalización y la necesidad de retener el talento, particularmente en la economía actual de la información. Los líderes siempre han necesitado la empatía para desarrollar y retener a la gente nueva, pero ahora lo que está en juego es más importante: cuando las personas excelentes se marchan, se llevan el conocimiento de la compañía con ellas.

*Habilidad social: Una capacidad clave en el liderazgo.*

Como componente de la inteligencia emocional, las habilidades sociales no son tan sencillas como parecen. No sólo es una cuestión de ser amistoso.

Por el contrario, la habilidad social es amistad con un propósito: conducir a las personas hacia la dirección que se desee, ya sea un acuerdo para una nueva estrategia de marketing o entusiasmo frente a un nuevo producto.

Las personas con habilidades sociales tienden a tener un amplio círculo de conocidos, y tienen un don para encontrar cosas en común con personas de todo tipo. En otras palabras, un don para despertar simpatía; esto no quiere decir que socialicen continuamente. Significa que trabajan conforme a la suposición de que nada importante se puede hacer solo. Estas personas tienen una red de conocidos lista para ser activada cuando es necesario.

Las personas con habilidades sociales pueden reconocerse fácilmente en el trabajo: son adeptas al manejo de equipos de trabajo y expertas en persuasión. Dadas estas habilidades, quienes son buenos para persuadir saben cuándo deben hacer una súplica emotiva y cuándo funcionará mejor un llamado a la razón. La motivación, cuando es visible públicamente, hace de estas personas excelentes colaboradores: su pasión por el trabajo se expande a los otros y éstos se ven impulsados a buscar soluciones.

¿La habilidad social está considerada una capacidad clave de liderazgo en las empresas? Sí, en especial cuando se compara con otros componentes de la inteligencia emocional. La gente parece saber intuitivamente que los líderes necesitan manejar relaciones de manera efectiva. Ningún líder es una isla. Después de todo, la labor de éste es la de hacer el trabajo con la ayuda de otras personas, y las

habilidades sociales permiten que los líderes pongan a trabajar su inteligencia emocional.

Siguiendo en este mismo orden de ideas, Daniel Goleman comenta que el arte del liderazgo no consiste en el cambio por sí solo, sino en la manera de implementarlo. El líder ingenioso capta las sutiles corrientes de emoción que circulan por un grupo y puede interpretar el impacto de sus acciones en esas corrientes. Una manera de establecer credibilidad es percibir y articular esos sentimientos colectivos tácitos; otros es dar a entender a la gente, mediante los actos que la entendemos. En este sentido, el líder es un espejo que refleja la experiencia del grupo. También es una fuente clave de tono emocional para la organización. El entusiasmo que emana de un líder puede impulsar a todo un grupo en esa dirección, así lo expresa Birgitta Wistrand, directora ejecutiva de una compañía sueca <<liderar es dar energía>>. Pero la facilidad con la que las emociones se extienden del líder al grupo tiene también una desventaja; con emociones perturbadoras el líder reduce la energía de los otros, haciendo que se sientan nerviosos, deprimidos o enojados.

Por el contrario, los líderes efectivos, presentan un alto nivel de energía positiva que se extiende por toda la organización. Y cuanto más positivo sea el humor de un líder, más positivos y cooperativos estarán los integrantes del grupo (15).

La capacidad de expresar convincentemente las emociones, requiere que un líder sea sincero en cuanto al mensaje a transmitir; lo que distingue al líder carismático del egoísta y manipulador, es que el primero está sinceramente convencido de lo que expresa. Los líderes manipuladores pueden fingir por un tiempo, pero les resulta menos fácil persuadir a sus seguidores: para ser un mensajero carismático, el líder debe actuar de buena fe (16).

Sin duda alguna, el liderazgo requiere tomar decisiones duras; alguien debe indicar a los demás qué deben hacer, obligarlos a cumplir con sus responsabilidades y ser explícito en cuanto a las consecuencias. No siempre basta con la persuasión, la búsqueda del consenso y las artes de la influencia. A veces se necesita, simplemente utilizar el <<poder>> que nos da el cargo para que alguien actúe.

(15) J.M. George y Bettenhausen, K. "Understanding Prosocial Behavior, Sales Performance and Turnover" *Journal of applied psychology*, 1990, p. 170.

(16) Wasieleski, Patricia. "The emotional basis of charisma" *Symbolic Interaction* 8, 1989, p. 86.

Una posible falla de los líderes es no mostrarse empáticamente firmes cuando es necesario. Uno de los obstáculos para lograr esa firmeza es la pasividad, suele suceder cuando alguien se preocupa más por caer <<bien>> que por obtener una tarea bien hecha, por lo cual tolera un mal desempeño en vez de hacerlo notar. Las personas que se sienten incómodas por la confrontación o el enojo se resisten a tomar una postura firme cuando hace falta.

Otra deficiencia en ese aspecto es la imposibilidad de expresarse con claridad y firmeza, como resultado los trabajadores no saben qué se espera de ellos. Daniel Goleman en su libro “La inteligencia emocional en la empresa” asegura que cuando la gente no cumple, la misión del líder es brindar una útil crítica constructiva, en vez de permitir que el momento (y el error) pasen inadvertidos, cuando alguien se desempeña de modo deficiente. Pese a la crítica constructiva y a los intentos de perfeccionarlo, es preciso confrontar directamente el error. Por otro lado, la dureza constante no es señal de liderazgo firme, sino de debilidad pues algo está fallando en las aptitudes del líder para lograr afinidad e influir sobre su gente.

## 5.5 MANEJO DE CONFLICTOS

Un conflicto <<es el proceso mediante el cual una persona hace un esfuerzo intencional para anular los esfuerzos de la otra mediante algún tipo de bloqueo que le impedirá alcanzar sus metas y objetivos>> (17). El Dr. Emilio Salim Cabrera define el conflicto como <<una situación difícil, en la cual no se sabe qué hacer; lucha o desacuerdo entre personas o cosas>>.

Uno de los talentos que presentan quienes son hábiles para la solución de conflictos es detectar los disturbios cuando se están gestando y tomar medidas para calmar a los involucrados, para esto son cruciales las artes de escuchar y empatizar. La diplomacia y el tacto son cualidades esenciales para el éxito en trabajos tan delicados como la auditoría, la investigación policial o la mediación, o cualquier otro en que dos personas sean mutuamente dependientes bajo presión.

Durante una negociación, la capacidad de interpretar los sentimientos de la otra parte es crítica para el éxito. Tal como lo dice el abogado Robert Freedman: <<los contratos son emocionales: lo importante no es lo que digan las palabras, sino lo que piensen y sientan las partes sobre ellas>>.

(17)Robins. Stephen. “Comportamiento Organizacional” Ed. Mc Graw Hill, México, 2000, p. 211.

Las negociaciones deben ser capaces de percibir qué puntos son los más importantes para la otra parte y ceder allí, mientras se presiona por concesiones en puntos que no tengan tanto peso emotivo, y para eso se requiere empatía.

Es cierto que la habilidad para negociar es de obvia importancia para profesiones como la abogacía y la diplomacia, pero todo el que trabaja dentro de una organización necesita de estas habilidades, hasta cierto punto. La gente que es capaz de resolver conflictos y evadir disturbios es vital en cualquier empresa.

En cierto sentido se puede decir que <<negociar es resolver problemas de común acuerdo, puesto que el conflicto corresponde a ambas partes>> (18). El proceso de negociación en sí restaura la cooperación entre las partes en conflicto, negociar no es un proceso meramente competitivo, sino también cooperativo. El hecho de resolver los problemas transforma la mutua relación. La empatía hace que cada parte sea más capaz de influir en el otro para beneficio propio, respondiendo a las necesidades ajenas, en otras palabras, se busca la manera de que ambas partes puedan ganar.

Aún cuando una parte sea más poderosa que la otra, la estrategia de descartar la agresividad a favor de la solución de problemas o el término medio a largo plazo puede ser una postura magnífica, sobre todo cuando las partes van a mantener un trato continuado, en este caso, las negociaciones no suelen ser coercitivas, dado el deseo de una relación a largo plazo y la dependencia mutua, el espíritu de colaboración es lo que funciona mejor.

Hay que recordar que la empatía no tiene por qué llevarnos a ceder solidariamente a todas las exigencias de la otra parte, pero anular la empatía para asumir una posición de dureza puede conducir a posturas polarizadas y a no encontrar una salida airosa al conflicto.

## **5.6. EL NEGOCIADOR Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL**

Como se mencionó anteriormente, en todo proceso negociado el buen negociador debe tener la habilidad para comprender y llevar a la otra parte por el camino más conveniente para ambos, manejando la relación interpersonal de la forma más propicia y adecuada. La inteligencia emocional le ayuda a conseguirlo.

(18) Kelman, Herbert. "Negotiation as interactive Problem-solving" *Internacional Negotiation*, 1996, p. 145.

Por medio de la inteligencia emocional los negociadores reconocen sus propias emociones y aprenden a manejarlas, al mismo tiempo que se motivan y muestran empatía con la otra parte consiguiendo buenas relaciones.

Un negociador que conozca su inteligencia emocional estará desarrollando su capacidad para reconocer sus sentimientos y los de los demás, sabiendo separar las personas de los problemas a negociar, motivando y manejando las relaciones con las otras partes y consigo mismo.

A través de la inteligencia emocional, el negociador se desarrolla profesional y personalmente. Para el buen desempeño del trabajo, el negociador requiere conocimientos y habilidades técnicas, intelectuales y personales.

Según el maestro Joaquín Monzó Sánchez, experto en gestión de conflictos, las habilidades intelectuales pueden ser cognitivas (se encuentran en la neocorteza del cerebro) y emocionales (se encuentran en el sistema límbico), ambas ayudan al negociador en su rendimiento, consiguiendo con las cognitivas una mayor capacidad de análisis y síntesis del tema a negociar, originalidad para la creación de alternativas, habilidad lingüística para desarrollar correctamente el proceso dialéctico de la negociación, pensamiento conceptual, capacidad para solucionar el problema negociado y pensamiento sistémico.

Por otro lado, las habilidades o actitudes emocionales ayudan al negociador en su rendimiento aumentando la confianza en sí mismo, mejorando su integridad, su autocontrol (no cediendo ante presiones, ni dejándose intimidar), la perseverancia para conseguir objetivos en las negociaciones, aumenta la comprensión de las partes entendiendo la posición del otro, mejora las habilidades de resolver conflictos de actitudes y aumenta su capacidad de comunicación.

Las dimensiones de la inteligencia emocional son intrapersonales e interpersonales. Las intrapersonales ayudan al negociador a tener conciencia de sí mismo, a autorregularse y también a motivarse. Las dimensiones interpersonales mejoran la empatía y las habilidades sociales.

La competencia emocional es una capacidad adquirida, basada en la inteligencia emocional que da lugar al desempeño laboral sobresaliente de todo negociador. De todas las competencias emocionales, las que contribuyen al alto rendimiento de un negociador son: autoconocimiento, control del estrés, flexibilidad, motivación al logro, iniciativa, responsabilidad, comprensión, gestión de la diversidad, influencia y capacidad de liderazgo.

## 7.7 EL LIDER COMO CATALIZADOR DE CAMBIOS

En años anteriores ser catalizador de cambio no era algo muypreciado, sin embargo, en la actualidad, cada vez son más las organizaciones que buscan gente capaz de liderar con él. ¿Cuáles son las cualidades que convierten a alguien en un efectivo catalizador de cambios? Además de las habilidades técnicas hay muchas aptitudes emocionales necesarias para ser catalizador de cambio.

Además de un alto grado de seguridad en sí mismos, quienes son efectivos líderes de cambio tienen alto grado de influencia, compromiso, motivación, iniciativa y optimismo, así como intuición. Así como lo dice Cooper <<se necesita alguien que no lo tome como trabajo, sino como misión>>.

Los líderes del cambio no son necesariamente innovadores. En el <<liderazgo para la transformación>> (19) los líderes son capaces de incentivar por el poder propio de su entusiasmo. Muestran una fuerte convicción en lo que vislumbran y entusiasman a otros para que lo busquen con ellos. Además se esfuerzan por nutrir las relaciones con quienes los siguen.

A diferencia de otros tipos de líderes más racionales que manejan ciertas recompensas comunes como aumentos de sueldo y ascensos, el líder de la transformación va a otro nivel; moviliza a la gente hacia el cambio despertándole emociones con respecto al trabajo que hacen.

Para esto se requiere que el líder emita una visión convincente de las nuevas metas de la organización. Despertar emociones y dirigir las hacia metas elevadas y nobles brinda al líder una fuerza poderosa para el cambio. Algunos estudios demuestran que este tipo de liderazgo logra mayores esfuerzos y mejor desempeño de los subordinados, con lo que su trabajo resulta más efectivo (20).

## 8.8 BENEFICIOS QUE PROPORCIONA A LA ORGANIZACIÓN LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Aunque hasta ahora resulta relativamente sencillo entender y comulgar con las ideas de la inteligencia emocional, llevarla a la práctica quizá no sea una tarea fácil, y es que la clave del éxito de la inteligencia emocional en la empresa se encuentra en el propio desarrollo personal, en el esfuerzo de cada uno de los sujetos implicados, la toma de conciencia, la voluntad de cambio y la mejora continua de

(19) Bass, M.B. "Bass and Stodgill's handbook of leadership: Theory, Research and applications" 3ra edición, New York, 1990, p. 122.

(20) House, R.J. "Charismatic and non-charismatic leaders. Edit. Jossey-bass" San Francisco, 1998, p. 45.

cada uno de ellos, porque para desarrollar la inteligencia emocional en la organización, todos, y especialmente los de altos cargos, deben desarrollar la suya.

Cada vez son más las empresas que buscan una mayor inteligencia emocional, aunque no utilicen ese término. Entre las ventajas que se pueden mencionar al aplicar esta herramienta, según datos generados por Jac Fitz-Enz en el Saratoga Institute, en un proyecto patrocinado por la Sociedad para la Administración de los Recursos Humanos de 600 compañías en los Estados Unidos son:

- Equilibrio entre los aspectos humano y financiero en los planes de la empresa.
- Compromiso orgánico con una estrategia básica.
- Disposición de estimular mejoras en el desempeño.
- Comunicaciones abiertas y fortalecimiento de la confianza en todos los participantes.
- Fortalecimiento de las relaciones internas y externas que ofrezcan ventajas competitivas.
- Colaboración, apoyo y compartir recursos.
- Innovación, aceptación de riesgos y aprendizaje en común.
- Pasión por la competencia y el perfeccionamiento constante.
- Liderazgo reforzado.
- Mejora en las relaciones con todos los públicos de la empresa.
- Mejora del clima laboral en general.

Sin duda alguna, la inteligencia emocional no es una varita mágica, no garantiza una mayor participación en el mercado ni un rendimiento más saludable. Ninguna intervención, ningún cambio por sí solo puede arreglar todos los problemas, pero en un futuro muy cercano, las empresas cuyo personal colabore mejor tendrá ventaja competitiva, por lo que la inteligencia emocional será más vital.

Pero además de la inteligencia emocional en las organizaciones, el poseer estas habilidades nos ofrece una manera de sobrevivir con nuestra humanidad. Según el mundo cambie, estas aptitudes humanas pueden ayudarnos, no sólo a competir, sino también a alimentar la capacidad de encontrar placer y hasta recreación en el trabajo.

### **Beneficiar a los demás, a nosotros mismos y a la empresa.**

El uso de la inteligencia emocional en el trabajo es un proceso que requiere tiempo y mucha práctica. Debemos aprender nuevas técnicas y, a veces, tenemos que reaprender a hacer ciertas cosas que llevamos realizando de una forma

determinada durante muchos años (por ejemplo, controlar nuestro enfado). También tenemos que procurar advertir nuestras actitudes inconscientes, tales como los comportamientos que transmiten una impresión equivocada.

Es difícil apoyar a una persona a actuar y a responder de un modo emocionalmente inteligente: tenemos que tratar con una persona que conocemos menos que a nosotros mismos.

A pesar de que se trata de una tarea difícil, ayudar a los demás a ayudarse a sí mismos es una de las prácticas más valiosas de la inteligencia emocional. Ayudamos al otro a aprender, a madurar, a ser más productivo y a desarrollar una relación caracterizada por la confianza y la lealtad, dos cualidades que no se observan a menudo en las empresas. Como recompensa disfrutaremos de una mejor relación con la persona a la que ayudamos, aprenderemos y maduraremos en el proceso y se nos considerará un miembro esencial de toda empresa que utilice la inteligencia emocional, puesto que se beneficiará de la productividad resultante de nuestros esfuerzos.

Muchas emociones – la ira, el miedo, la depresión, la ansiedad y el entusiasmo – pueden ser contagiosas y pasar con facilidad de un individuo a otro porque, sin darnos cuenta, imitamos algunos comportamientos de la persona de la que derivan ciertas emociones. Este comportamiento que refleja enfado es fácil de imitar, y cuando empezamos a imitarlo, experimentamos la emoción que lo causa, la ira, que nos impide pensar con claridad y poder resolver un problema.

Sin embargo, el contagio de las emociones puede prevenirse. Para evitar contagiarnos de las emociones negativas de otra persona, podemos hacer lo siguiente:

- Prever el estado emocional del otro.
- Sintonizar con el comportamiento del otro.
- Usar afirmaciones positivas.
- Usar técnicas de relajación.

A menudo es imposible prever el estado emocional de la otra persona porque carecemos de pistas. Pero en algunas situaciones sí es posible y, en este caso, podemos diferenciar nuestras emociones de las de nuestro interlocutor y establecer una estrategia para manejar la situación con eficacia.

Si prevenimos el estado emocional de la otra persona, ayudamos a dirigir la situación hacia un resultado positivo y somos capaces de controlar nuestras emociones para adoptar el estado de ánimo apropiado con el fin de tratar la situación de modo productivo.

El desarrollo de la autoconciencia implica sintonizar con nuestros sentimientos, reconocer nuestras intenciones y prestar atención a nuestras acciones. Si lo aplicamos entonces a otra persona, comprenderemos la emoción que experimenta. La clave para aprender a no contagiarnos es conocer la emoción con la que nos enfrentamos; de este modo estaremos alerta y nos daremos cuenta si empezamos a imitar algún comportamiento.

Una vez que se haya logrado mantener nuestra perspectiva emocional y hayamos evitado el contagio de emociones, nos encontraremos en una situación adecuada para ayudar a recuperar la compostura a una persona que esté fuera de control, ya que podremos pensar y percibir con mayor claridad.

*Actuar con una persona fuera de control.*

Si no tranquilizamos a una persona que se encuentra fuera de sí, no hay posibilidad alguna de ayudarla. Si alguien está fuera de control necesita ayuda inmediata, y si utilizamos la inteligencia emocional, estamos obligados a ayudar a las personas que lo necesiten.

Tranquilizarse significa reducir la ansiedad emocional. Mientras la otra persona no se tranquilice, es imposible mantener con ella una conversación con sentido; una vez que se haya calmado, debemos intentar cambiar la dirección del discurso para disminuir aún más el nivel de ansiedad.

Si una persona está enfadada o ansiosa, tiende a repetir las mismas frases una y otra vez, con lo cual se sumerge aún más en el estado emocional en el que está. Debemos interrumpirla y romper el círculo vicioso haciendo que vea el problema de manera diferente. Una forma de conseguirlo es ofreciéndole perspectivas alternativas.

Si logramos que vea las alternativas de las que supone, le ayudamos a ver la situación desde un punto de vista más racional (normalmente mejor) que se encuentra más cercano a una posible solución. La mayoría de las personas que padecen ansiedad tienden a un desenlace desagradable y a exagerarlo todo, convirtiendo la situación en una catástrofe.

### **Atención y Comprensión.**

La actividad de escuchar es una herramienta que ayuda a los demás a comprender mejor una situación difícil, a sentirse más optimistas sobre su capacidad para manejarla y a sentirse valorados porque cuentan con el apoyo de otra persona. Para ser alguien que escuche con atención y comprensión, hay que dar dos pasos

básicos: reconocer que aceptamos lo que dice quien nos habla y ayudarle a aclarar sus ideas y sentimientos.

Una persona que se dirige a nosotros en un estado muy alterado es seguro que se siente vulnerable, y es probable que tenga muchas dudas. Pero si aceptamos lo que esta persona nos dice sin juzgarlo ni criticarlo, se sentirá lo bastante segura como para abordar el verdadero problema.

Que lo aceptemos no significa necesariamente que estemos de acuerdo, sino que se ha recibido el mensaje transmitido. Existen muchas maneras de reconocer tal aceptación que son menos formales y con las que quizás nos sintamos más cómodos: asintiendo con la cabeza, sonriendo o con comentarios cortos del tipo <<ya veo>>, <<si, eso es algo importante para ti>> o <<sigue>>.

Es fácil ver lo mucho que nuestra predisposición anima a la otra persona a enfrentarse al problema en cuestión en forma sincera y directa, lo cual nos proporciona información valiosa – sobre lo que realmente ocurre – que podremos utilizar en la etapa de resolución de problemas.

Al reconocer que aceptamos lo que dice la otra persona estamos aplicando de forma adecuada nuestro buen conocimiento interpersonal, que refleja nuestra sensibilidad ante la vulnerabilidad de los demás. La sensibilidad nos ayuda a establecer un vínculo y se convierte en la base del esclarecimiento mutuo de cómo resolver la situación con eficacia. Una vez que podemos afirmar que aceptamos los pensamientos y sentimientos de otra persona, estamos listos para ayudarle a aclararlos.

Cuando estamos angustiados nuestro pensamiento se distorsiona y nuestros sentimientos pierden su identidad propia. Mientras no tenemos claro cuáles son nuestros pensamientos y sentimientos, no podemos utilizar la información que nos dan y, por tanto, tenemos pocas esperanzas de resolver la situación. Como se mencionó anteriormente, la autoconciencia consiste en reconocer, comprender y actuar sobre nuestros sentimientos, pensamientos e ideas (junto con nuestras acciones, intenciones y valoraciones). Cuando hablamos de correcto conocimiento interpersonal también nos referimos a ayudar a los demás a ser más conscientes de sí mismos animándoles a ser más precisos cuando quieren transmitir algo y ayudándoles a aclarar sus pensamientos, ideas y sentimientos.

Cuando ayudamos a los demás a aclarar sus ideas, no debemos olvidar que nuestro papel consiste en descubrir sus pensamientos y sentimientos, no imponer los nuestros. Para ayudar a que lo hagan podemos: repetir lo que dicen, parafrasear lo que pensamos que quieren decir, compartir con ellos nuestro análisis de la situación y hacer preguntas intencionadas.

### **Ayudar a los demás a planificar y alcanzar sus objetivos.**

Una vez comprobado que se puede ayudar a los demás a entender mejor una situación angustiada y a reconocer sus sentimientos y pensamientos, el siguiente paso será decidirse por una vía de acción determinada para solucionar el problema determinado objetivos y, por lo tanto, alcanzándolos.

Tenemos tres opciones posibles para ayudar a los demás a planificar y alcanzar sus objetivos; estas técnicas pueden utilizarse individualmente, pero a menudo es más eficaz utilizarlas conjuntamente porque cada una aumenta la eficacia de las demás.

#### *Ayudar a establecer un contrato.*

Un contrato es un acuerdo entre dos partes, en este caso entre nosotros y la persona a la que ayudamos. Como parte del contrato, la otra persona acuerda realizar o intentar llevar a cabo una tarea en particular y comunicarnos los resultados. La persona ya ha decidido qué rumbo tomar; el contrato sirve de herramienta motivadora para concientizarnos de que finaliza la tarea.

Puede ser verbal o escrito, aunque es preferible un contrato escrito porque no da lugar a malentendidos. En el contrato queda implícito que el problema pertenece a la otra persona y que, a cambio del tiempo y energía que invertimos en ayudarlo a resolverlo, ésta promete seguir los pasos necesarios para alcanzar su objetivo.

Debido a la naturaleza formal del contrato y el esfuerzo que requiere su redacción y posterior consecución, lo más conveniente es utilizarlo para un objetivo muy importante, como por ejemplo cambiar de división, pero no se debe recurrir a él si lo que necesita una persona es motivarse para escribir un informe de cinco páginas.

#### *Simular una situación real.*

Muchas veces, incluso después de decidir realizar una acción, la otra persona se ve incapaz de realizarla. A menudo se trata de una acción que no le es familiar y que le causa ansiedad y, por ello, no puede actuar.

Para esto, se pueden aplicar dos técnicas: la primera se denomina <<simulación ejemplar>>, en la cual se enseña a la otra persona comportamientos eficaces y respuestas que pueden utilizarse en una situación particular y también aquellos que es mejor no utilizar; la segunda técnica es la <<representación de papeles>> en la que la otra persona nos observa actuar de modelo (representando el papel de la otra persona) y cómo actuaría en una situación real en la que se

representara a sí misma; de esta forma aprenderá qué cosas funcionan y cuáles no, y podrá enseñar un encuentro desagradable para sentirse más cómoda después y tener más posibilidades de resolver el problema con eficacia. La simulación ejemplar puede realizarse de modo autónomo, pero la representación de papeles siempre implica una presentación ejemplar. Ambas técnicas juntas nos permiten ayudar a un individuo a desarrollar y practicar nuevos métodos para realizar una tarea en particular y a tener la confianza necesaria para aceptarla y llevarla a cabo.

### *Respaldar los pasos acertados.*

Una vez que alguien se ha comprometido a llevar a cabo acciones necesarias para alcanzar un objetivo determinado, podemos ayudarle a practicar las conductas necesarias para realizar las acciones con éxito; una manera de lograrlo es respaldando los pasos acertados. Mediante el elogio y la recompensa, fomentamos una acción productiva.

Del mismo modo que el contrato, el respaldo es una forma muy eficaz de motivar a alguien deseoso de actuar. También es una herramienta de motivación práctica para los que se distraen fácilmente y necesitan aliento para no abandonar la tarea que tiene entre manos. Al respaldar un comportamiento determinado, la persona se anima a repetir esa conducta en su deseo de obtener más elogios. En la perspectiva de un conocimiento interpersonal acertado, no sólo ofrecemos apoyo sino que ayudamos a las personas a alentarse a sí mismas.

### **Por una organización emocionalmente inteligente.**

Como se mencionó anteriormente, una organización de trabajo es un sistema integrado que depende del rendimiento y de la interrelación de todos los individuos que forman parte del mismo; hemos comprobado además lo importante que es la inteligencia emocional para nuestra conducta y nuestra relación con los demás y, también, para lograr una organización emocionalmente inteligente – por la que todos deberíamos luchar – en la que los empleados crean un sistema en el que se emplean las técnicas y herramientas de la inteligencia emocional.

En una empresa de estas características, los empleados tienen como responsabilidad aumentar su propia inteligencia emocional mediante el desarrollo de su autoconciencia, el control de las emociones y la automotivación. También responden del uso que hacen de la inteligencia emocional en las relaciones con los demás, desarrollando técnicas de comunicación eficaces, un buen conocimiento interpersonal y ayudando a los demás a ayudarse a sí mismos. Además todos se sirven de esta inteligencia emocional para aplicar todas las mejoras a la organización.

Al usar nuestras emociones para reforzar nuestro rendimiento y nuestras relaciones laborales, tenemos no sólo el reto de fomentar, sino de inspirar el desarrollo de la inteligencia emocional entre los empleados de la empresa. El mensaje es claro: las posibilidades de éxito para el individuo y la empresa son considerables y, además, el éxito está al alcance de nuestra mano.

# CONCLUSIONES

## **CONCLUSIONES**

Infinidad de investigaciones <<incluyendo la presente>> han coincidido en que las emociones juegan un rol muy importante y definitorio en la capacidad del ser humano para vivir mejor. Esto ha determinado que ya no nos ajustaremos sólo a un coeficiente de inteligencia basado en informaciones intelectuales, sino también en gran medida a un coeficiente emocional.

La obsesión tradicional sobre el coeficiente intelectual, con el que hasta hace tiempo se han manejado ejecutivos y gerentes de grandes empresas para ser considerados, y no quedar fuera del sistema ante los grandes cambios y reestructuraciones producidas por la tecnología y la economía global, ha sido equivocada. El factor a considerar no es sólo el cociente intelectual, títulos y grados universitarios, sino además la inteligencia emocional.

Sin embargo, alcanzar un alto grado de Coeficiente Emocional no es una tarea sencilla, toda vez que experimentamos emociones como una función adaptativa que actúan en base a nuestra identidad (conocimientos, actitudes, creencias y experiencias) y son adquiridas desde los primeros meses de vida.

Un coeficiente emocional óptimo es alcanzado por aquella persona que conoce sus emociones negativas y, lo que es más importante, puede manejarlas. La persona que no conoce sus propias emociones negativas, o que conociéndolas es incapaz de manejarlas, está afectando en distintas medidas su vida de trabajo, su vida de pareja, su vida de familia y su particular visión del mundo.

Es muy importante, en el ámbito laboral de gran competitividad actual, considerar que para desarrollarnos en las empresas, obtener una posición satisfactoria y permanecer en las mismas, debemos comprender que es fundamental trabajar en nuestra inteligencia emocional para obtener esos logros a través de la conciencia y manejo de las emociones, capacidad de automotivación, empatía y manejo de relaciones. A medida en que nos internamos en el concepto de liderazgo se hace evidente la importancia de encauzar la Inteligencia Emocional si queremos salir airosos en nuestra carrera profesional.

“Liderar es dar energía”. El modo en que influye el líder en las emociones del grupo es clave para la energía del mismo. El arte del liderazgo no consiste en el cambio por sí solo, sino en la manera de implementarlo. Un leve cambio en la expresión facial o el tono de voz del líder puede tener mucho impacto en el equipo.

En contraste con el poder y la autoridad formal brindada por la empresa, el líder debe poseer la aptitud de la influencia para ser tal. Los líderes con esta

capacidad, saben percibir y hasta prever la reacción que su mensaje causará, por lo tanto, pueden conducir a todos hacia la meta buscada.

Es importante que los líderes posean la actitud del manejo de conflictos. Saber manejar con tacto situaciones tensas y personas difíciles o detectarlas antes de que se generen, es una de las aptitudes emocionales más importantes requeridas para liderar en los equipos de trabajo exitosos. Los líderes dotados de esta característica saben cambiar de roles según las necesidades que surgen de la negociación, desde iniciadores y coordinadores hasta dinamizadores, conciliadores o estimuladores. Esta aptitud es vital porque toda negociación lleva una carga emocional y el que sea más inteligente “emocionalmente” poseerá una ventaja clave sobre la otra parte.

La aplicación de la IE fortalece la toma de perspectivas en el líder, para aprender a pensar como el empleador, la confianza en uno mismo, la crucial convicción de que es posible triunfar, sin la cual no se puede siquiera hacer el esfuerzo, la toma de decisiones en cuanto al manejo de la carrera: no siempre el primer ofrecimiento es el que debemos aceptar; es necesario evaluar cualquier posible cargo según nuestros valores y nuestros objetivos laborales, el autodomínio emocional, para no dejarse abrumar y paralizar por sentimientos perturbadores, lo cual dificultaría el duro esfuerzo necesario.

Entre los Directores Ejecutivos más eficientes destacan aptitudes esenciales que caen bajo el título de inteligencia emocional; la primera incluye aptitudes tales como el logro, la seguridad en uno mismo y el compromiso, mientras que la segunda consiste en aptitudes sociales, como la influencia, la conciencia política y la empatía. Estas características traspasan las barreras nacionales y culturales, puesto que se ha comprobado que los grandes directores ejecutivos de Asia, América y Europa se comportan según dicho modelo. Pero los grandes líderes van un paso más allá: integran las realidades emocionales con lo que ven.

El líder que aplica su IE en la empresa va más allá de la gerencia conocida; se involucra y participa como catalizador de cambios, es capaz de incentivar por el mero poder de su propio entusiasmo. No ordena ni dirige: inspira. Al articular su visión es estimulante en lo intelectual y en lo emocional. Muestra una fuerte convicción en lo que avizora y entusiasmo a otros para que lo busquen con él. Se esfuerza por nutrir las relaciones con quienes lo siguen. El líder de la transformación moviliza a la gente hacia el cambio despertándole emociones con respecto al trabajo que hacen. Para eso apelan a su percepción del sentido y el valor. El trabajo se convierte en una especie de afirmación moral, una demostración de compromiso para una misión mayor, que forma en cada uno la sensación de compartir una identidad apreciada. Para hacer esto se requiere que el líder articule una visión convincente de las nuevas metas de la organización. Aunque éstas pueden ser algo utópicas, el hecho de comprometerse con ellas puede resultar, en sí, emocionalmente

satisfactorio. Despertar emociones de esta manera y dirigirlas hacia metas elevadas y nobles brinda al líder una fuerza poderosa para el cambio.

En el ámbito empresarial es imposible que el líder se desligue de sus emociones, por lo cual se hace conveniente crear conciencia acerca del rol que cumplen en nuestro diario vivir. Este crear conciencia no debe limitarse a sólo aceptarlas, sino que se puede sacar partido de él y diseñar métodos para aprovechar nuestras emociones en nuestras relaciones y desempeño para alcanzar los objetivos establecidos.

El desarrollo del coeficiente emocional conduce al líder a confrontar las situaciones de trabajo con sentido de equidad, justicia y con máxima objetividad, tratando de juzgar el trabajo y no a las personas. Mantiene en todo momento el control de su liderazgo administrativo, fomentando una comunicación abierta y franca con sus subordinados, con el propósito de intercambiar ideas sobre el curso de acción que debe seguir la organización y explicar la razón de sus decisiones.

Además toma en cuenta las sugerencias que le hacen sus subordinados y se ocupa de lograr el consenso del grupo de trabajo, aplicando la empatía y el manejo de relaciones. Ejerce continuamente su influencia en el desarrollo de las actividades de la empresa, lo cual establece el tono y el clima de interacción entre los miembros de su grupo de trabajo. Su estilo invita a la imitación por su equipo de trabajo.

En el mundo empresarial es cada vez más frecuente que aquellas personas que más alto o más rápidamente ascienden en sus carreras profesionales son aquellas que poseen un mayor coeficiente emocional. La inteligencia general requiere tiempo y calma, la Inteligencia Emocional rapidez.

Gestión de la IE significa enfatizar lo emocional a lo racional en las relaciones interpersonales y no comportarnos como los primitivos cediendo a nuestro instinto. De este modo los mensajes con contenido emocional <<evaluación del desempeño, por ejemplo>> son nublados por una reacción emocional que deja el cerebro consciente incapaz de dar una respuesta racional.

Comprender esta irracionalidad del cerebro humano es esencial para saber cómo las personas se relacionan, o no lo hacen, entre sí, elemento clave para una colaboración con éxito para motivar, dirigir o liderar equipos humanos.

Es importante señalar además, que para el líder es fundamental el desarrollo de la autoconciencia, toda vez que sin ella, se carece de información necesaria para tomar decisiones, es decir, debilita su capacidad de respuesta ante personas y situaciones al enfrentarlas con información insuficiente.

El líder para ser capaz de escoger objetivamente su respuesta emocional (tanto en calidad como en intensidad) deberá adquirir y utilizar cinco habilidades: Alternativa, Manifestación, Conducción, Esquivación y Presencia.

Considero cuatro justificaciones como básicas por las que hoy en día, en el ámbito laboral, debemos contemplar como indispensable el desarrollo de nuestro coeficiente emocional:

En primer lugar, la necesidad de ser más competitivos obliga a las organizaciones a contar con los mejores. La tecnología está provocando que la diferencia entre los excelentes y los promedios sea enorme y se amplíe de forma creciente. Los mejores son, más que genios intelectuales, personas emocionalmente competentes.

En segundo lugar, cada vez más las organizaciones cuentan con personal muy preparado técnicamente, es decir, con un alto coeficiente intelectual, pero que no necesariamente acepta retos, ni es capaz de automotivarse para lograr sus metas.

En tercer lugar, las empresas de hoy en día enfrentan cambios violentos y radicales que requieren nuevos rasgos en las personas para que puedan destacarse. Las investigaciones han demostrado que existen dos habilidades que influían relativamente poco para el éxito en los años setenta, pero en los noventa han alcanzado una importancia crucial: el trabajo en equipo y la flexibilidad o adaptación al cambio, lo cual se puede lograr con mayor facilidad aplicando nuestra Inteligencia Emocional.

Por último, pero no menos importante, el nuevo esquema organizacional de las empresas, más livianas y con muchas menos líneas jerárquicas, requiere que los líderes a cargo asuman una mayor responsabilidad, y por lo tanto, se tomen decisiones en mayor medida, por lo que el saber dónde se encuentra plantado el líder y cómo guiará a su equipo para llegar a los objetivos sin olvidarse de sus habilidades para lograr un equilibrio en estados internos a través del autodominio, la motivación, la perseverancia, la disciplina y la comprensión hacia los demás, requiere, sin duda, de un alto grado en su coeficiente emocional.

Lo anterior implica que un líder exitoso debe poder dirigir a los demás (mediante la habilidad social y la comprensión de otros), para lo cual es imprescindible que posea autoconocimiento y la capacidad de “gerenciarse” a sí mismo.

Para que el líder logre desarrollar su Inteligencia Emocional y la aplique en la empresa requiere, un profundo conocimiento de su persona, de sus fortalezas y debilidades y una clara intención de cambio. El proceso debe llevarse con seriedad,

disciplina, humildad y paso a paso. Sin fórmulas mágicas ni grandes palabras; con esfuerzo, haciendo las cosas de forma diferente y consiguiendo, a través de un proceso de orientación (coaching), que la persona que se desarrolla experimente placer en aquellas actividades en las que antes no lo encontraba.

Así, pueden desarrollarse los líderes Inteligentes emocionalmente, que somos quienes conduciremos a las organizaciones y a los países hacia un futuro exitoso.

## BIBLIOGRAFIA:

- Bass, M.B. *Bass and Stodgill's Handbook of the Leadership: Theory, Research and Applications*. New Cork, 1990.
- Carrión López, Salvador. *Inteligencia con PNL*. Psicología y Autoayuda, México, 2001.
- Chiaventato. *Introducción a la teoría general de la Administración*. 4ta. Edición.
- Cooper, Robert. *La IE aplicada al liderazgo y a las Organizaciones*. Norma, México, 1997.
- Emerson, Ralph W. *Normas Mentales*. Tor, México, 1944.
- Floyer, Andrew. *Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*. Píados, Argentina, 1999.
- Goleman, Daniel. *La Inteligencia Emocional*. Vergara, México, 1999.
- House, R.J. *Charismatic an Non-Charismatic Leaders*. Jossey-Bass, San Francisco, 1998.
- J.M, George y Bettenhausen, K. *Understanding Prosocial Behavior, Sales Performance and Turnover*. Journal of Applied Psychology, New York, 1990.
- Jagot, Paul C., *El Dominio de sí mismo*. Librería Parera, Argentina, 1929.
- Juch, Bert. *Desarrollo Personal para Ejecutivos. Teoría y Práctica*. Limusa, México, 1990.
- Kelman, Herbert. *Negotiation as interactive problem-solving*. International Negotiation, 1996.
- Le Doux, J., *Emotion, memory and the brain*. *Scientific American*, 1994.
- Levy, Norberto. *La sabiduría de las emociones*. Plaza & Janes, México, 2000.
- Practicantes en PNL. *Curso de Practicantes en PNL*. Obelisco, México, 2001.
- Robins, Stephen. *Comportamiento Organizacional*. Mc Graw Gill, México, 2000.
- Rodríguez Estrada, Mauro. *Asertividad para Negociar*. Mc Graw Hill, México, 1991.
- Rojas, Enrique. *La Conquista de la Voluntad*. Temas de Hoy, México, 1994.
- Siliceo, Alfonso. *Liderazgo para la productividad en México*. Limusa, México, 1995.
- Ugarte, Héctor Manuel. *Conducta Humana. Instintos y Sociedad*. JGH Editores, México, 2000.
- Valls, Antonio. *Inteligencia Emocional en la Empresa*. Gestión 2000, México, 1998.
- Wasielewski, Patricia. *The Emotional Basis of Charisma*. Symbolic Interaction 8, 1989.

- Weisinger, Hendrie. *La Inteligencia Emocional en el trabajo*. Punto de Lectura, España, 2001.
- Zillman, Dolf. *Mental Control of Angry Agression. Handbook of Mental Central*. Wegner y Pennebaker, 1998.